

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza MSP v odvětví dopravy

Analysis of SMB in the Transport Branch

DP-PE-KPE-200748

Monika Svobodová

Vedoucí práce: Ing. Pavla Řehořová, Ph.D.

Konzultant: Jaroslav Svoboda

Počet stran: 83

Datum odevzdání: 11. května 2007

Počet příloh: 4

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: **2006/2007**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a Příjmení: **Monika SVOBODOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Analýza MSP v odvětví dopravy**

Zásady pro vypracování:

1. Analýza současných podmínek podnikání MSP v odvětví dopravy
2. Rozbor stávající situace v MSP Jaroslav Svoboda
3. Monitoring vybraných problémů a návrh na jejich odstranění
4. Ekonomické zhodnocení návrhů

Rozsah práce: **60 – 70**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

SYNEK, M. a kol. Nauka o podniku. 4. vyd. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-892

EISLER, J. Ekonomika dopravy. Praha: Fortuna, 2000. ISBN 80-7168-699-9

KYNCL, J. Podnikání v silniční dopravě. Praha: Grada Publishing a. s., 2001. ISBN 80-7169-743-5

BRIGHAM, E. F., PAPPAS, J. L. Managerial Economics. The Dryden Press, USA, 1972. ISBN 0-03-089031-4

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Řehořová, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant diplomové práce: **Jaroslav Svoboda**

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2006**

Termín odevzdání diplomové práce: **11. května 2007**

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL, v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum 11. května 2007

Podpis

Monika Svobodová

RESUMÉ

Práce je zaměřena na analýzu MSP Jaroslav Svoboda, jehož podnikatelskou činností je nákladní doprava. Cílem je provést rozbor stávající situace tohoto podniku, zaměřit se na vybranou problematiku a odhalit slabé stránky. V teoretické části budou definovány obecné podmínky podnikání v odvětví dopravy a další teoretické předpoklady pro vypracování praktické části. V úvodu praktické části budou uvedeny základní informace o firmě a její současný stav. Následující kapitola je věnována problematice zaměstnanců v dopravě, v jejímž rámci bude provedeno ekonomické porovnání možností využití outsourcingu a přijetí zvláštního zaměstnance pro zajištění dispečerských a administrativních činností. V poslední kapitole praktické části bude analyzována finanční situace podniku. Budou zde rozebrány vybrané absolutní a podílové ukazatele. V závěru práce bude vyhodnocen současný stav podniku a podán celkový přehled o jeho hospodaření.

SUMMARY

My diploma thesis aims to analysis the SMB Jaroslav Svoboda, his business activity is freight transport. The main goals are the dissection of the existing situation in this firm, concentration to the chosen problems and finding out the weaknesses. In the theoretical part a general conditions for activities in the Transport Branch and other theoretical premises to the practical part are defined. In the introduction of practical part the basic information about the firm and the present situation will be presented. The next chapter is addicted to the problems of employees in the transport. Within the frame of this chapter the economic comparison of possibility using outsourcing or a special employer will be done. In the last chapter of practical part the financial situation of the firm will be analysed. The analysis will be done by means of chosen absolute and financial ratios. In the conclusion part the present situation of the organisation will be interpreted and a general view of its management will be administrated.

KLÍČOVÁ SLOVA

ekonomická situace

finanční analýza

nákup služeb mimo podnik

podnikání v odvětví dopravy

SWOT analýza

zaměstnanci v dopravě

KEY WORDS

economic situation

financial analysis

outsourcing

business in the Transport Branch

SWOT analysis

employees in the transport

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

ADR	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
AETR	Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
Kč	česká koruna
MSP	malý a střední podnik
např.	například
obr.	obrázek
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PO	právnícká osoba
popř.	popřípadě
resp.	respektive
tab.	tabulka
tj.	to jest

OBSAH

Seznam tabulek a grafů.....	12
<hr/>	
1. Úvod.....	13
<hr/>	
2. Malý podnik a jeho význam.....	14
2.1 Vymezení malého a středního podniku.....	14
2.2 Význam MSP.....	15
<hr/>	
3. Silniční doprava.....	15
3. 1 Silniční doprava pro cizí potřeby.....	16
3.1.1 Dobrá pověst.....	16
3.1.2 Odborná způsobilost.....	17
3.1.3 Finanční zajištění.....	17
3.2 Rozdělení silniční dopravy.....	18
3.3 Rozdělení silničních vozidel.....	18
3.4. Povinnosti podnikatele v silniční dopravě.....	19
3.4.1 Povinnosti tuzemského dopravce.....	20
3.5 Státní odborný dozor v silniční dopravě.....	21
<hr/>	
4. Situační analýza podniku.....	22
4.1 Marketingové prostředí podniku.....	22
4.2 Situační analýza.....	23
<hr/>	
5. Zaměstnanci v dopravě.....	24
5.1 Personální práce v malém podniku	24
5.2 Význam personální práce.....	25
5.3 Pracovní doba a doba odpočinku zaměstnanců dopravy.....	27
5.3.1 Podmínky doby řízení pro vnitrostátní výjimky.....	29
5.3.2 Maximální doba řízení dle dohody AETR.....	29
5.3.3 Porovnání sociálních podmínek práce řidičů v mezinárodní a vnitrostátní dopravě.....	31
5.3.4 Kontrolní zařízení a kontrola prováděná podnikem	31
5.4 Cestovní náhrady.....	33
5.5 Stravné.....	34
5.5.1 Zahraniční stravné.....	35
5.6 Odborná způsobilost řidičů.....	36
5.6.1 Zdokonalování odborné způsobilosti.....	37
5.7 Zdravotní způsobilost řidičů.....	38
5.7.1 Pravidelné lékařské prohlídky.....	39
5.8 Řidičské oprávnění a řidičský průkaz.....	40
5.9 Záznam o provozu vozidla, době řízení a bezpečnostních přestávkách.....	41
<hr/>	
6. Finanční analýza.....	42

7. Základní informace o firmě a současný stav	44
8. Vnitřní a vnější analýza vlastní firmy	46
8.1 Strengths – silné stránky podniku	46
8.2 Weaknesses – slabé stránky podniku	47
8.3 Opportunities – příležitosti	48
8.4 Weaknesses – hrozby	49
8.5 Návrhy na odstranění slabých stránek a odvrácení hrozeb	50
9. Problematika zaměstnanosti a její řešení v organizaci	51
9.1 Organizace podniku, vztahy a přenos informací	52
9.2.1 Možný vývoj do budoucna	52
9.3 Plánování, získávání a výběr pracovníků	53
9.3.1 Možné zlepšení výběru a získávání pracovníků	54
9.4 Hodnocení a odměňování pracovníků	55
9.4.1 Návrhy na hodnocení a odměňování	55
9.5 Odborná způsobilost a vzdělávání pracovníků	56
9.5.1 Další možnosti vzdělávání zaměstnanců	57
9.6 Zdravotní způsobilost řidičů	58
9.7 Stravné	58
9.8. Pracovní doba řidičů	59
9.8.1 Usnadnění orientace zaměstnanců v podmínkách dohody AETR	60
9.9 Vyhотовování záznamu o provozu vozidla, době řízení a bezpečnostních přestávkách	60
9.10 Doklady, které musí mít řidič při provozu u sebe	61
9.11 Ekonomické porovnání outsourcingu a možnosti přijetí zvláštního pracovníka	62
10. Analýza finanční situace firmy	67
10.1. Zhodnocení příjmů a výdajů	67
10.2. Další vybrané ukazatele	69
10.2.1 Závazky	69
10.2.2 Pohledávky	70
10.2.3 Dlouhodobý majetek	71
10.2.4 Tržby z prodeje výrobků a služeb	72
10.3 Vybrané poměrové ukazatele	72
10.3.1 Ukazatele rentability	72
10.3.2 Ukazatele aktivity	74
10.3.3 Ukazatele likvidity	76
10.3.4 Ukazatele zadluženosti	77

11. Závěr.....	79
Literatura.....	82
Seznam Příloh.....	83

SEZNAM TABULEK

Strana

Tab. 1 Rozlišení malého, středního a drobného podnikatele.....	14
Tab. 2 Podmínky práce řidičů v mezinárodní a vnitrostátní dopravě.....	31
Tab. 3 Počet zaměstnanců zaměstnaných v průběhu let 1998-2006.....	45
Tab. 4 Stravné při tuzemských cestách v roce 2007.....	59
Tab. 5 Stanovené podmínky doby řízení a odpočinku kladené na řidiče dle dohody AETR.....	60
Tab. 6 Výdaje na činnosti zajišťované jinými podnikatelskými subjekty.....	64
Tab. 7 Výdaje při zajištění činností vlastním zaměstnancem.....	65
Tab. 8 Výše příjmů a výdajů v letech 2003-2006.....	67
Tab. 9 Ukazatele rentability v jednotlivých letech.....	73
Tab. 10 Ukazatele aktivity v jednotlivých letech.....	75
Tab. 11 Ukazatele zadluženosti v jednotlivých letech.....	77

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Frekvence selhání řidičů nákladních automobilů v průběhu 24 hodin.....	33
Graf 2 Příjmy a výdaje v jednotlivých letech.....	68
Graf 3 Vývoj hospodářského výsledku (před zdaněním) v letech 2003-2006.....	69
Graf 4 Výše celkových závazků a bankovního úvěru v jednotlivých letech.....	70
Graf 5 Výše pohledávek v jednotlivých letech.....	70
Graf 6 Dlouhodobý majetek.....	71
Graf 7 Tržby z prodeje služeb v jednotlivých letech.....	72
Graf 8 Rentabilita tržeb v jednotlivých letech.....	73
Graf 9 Rentabilita nákladů v jednotlivých letech.....	74
Graf 10 Doba obratu pohledávek a závazků.....	75
Graf 11 Ukazatel běžné likvidity.....	76
Graf 12 Celková zadluženost.....	77

1. Úvod

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila analýzu podniku Jaroslav Svoboda, jehož předmětem podnikání je nákladní silniční doprava. Hlavním důvodem výběru tohoto tématu byla návaznost na bakalářskou práci, která byla zaměřena na problematiku zaměstnanců v této organizaci.

Cílem mé práce bylo provést rozbor stávající situace podniku Jaroslav Svoboda, zaměřit se na vybranou problematiku, odhalit slabé stránky a pokusit se navrhnout nějaká řešení k jejich odstranění.

Celá práce je rozdělena do dvou základních částí – teoretické a praktické. Ve druhé až šesté kapitole popisují teoretickou část týkající se definování podmínek a důležitých zákonů pro podnikání v odvětví dopravy, se zaměřením na zaměstnance. Dále teoreticky vymezují situační a finanční analýzu. Sedmou kapitolou začíná praktická část mé práce. V této kapitole uvádím základní informace o firmě a popisují její současný stav. Osmá kapitola navazuje na kapitolu předcházející, je zde zhodnocen výchozí stav firmy s použitím SWOT analýzy. Následující devátá kapitola je věnována oblasti zaměstnanosti a jejího řešení v organizaci. V poslední desáté kapitole jsem se zaměřila na analýzu finanční situace firmy, především prostřednictvím rozboru absolutních a poměrových ukazatelů. V závěru je posouzena celková situace a hospodaření podniku.

Analýza by měla být nedílnou součástí každého podniku. Pomocí ní se dá určit, jak si podnik stojí a jak hospodaří. Na základě jejích výsledků se dá předpovědět budoucí vývoj podniku. Tato diplomová práce by měla pomoci podniku v jeho dalším řízení.

2. Malý podnik a jeho význam

2.1 Vymezení malého a středního podniku

Problémem je nalezení nějakého univerzálního pojetí nebo univerzální definice toho, co to vlastně malá organizace je a kdy přestává být malým podnikem a stává se podnikem středním. Můžeme se setkat s definicemi založenými na počtu pracovníků, hospodářských výsledcích jako je velikost prodeje, zisky atd. nebo zda je podnik orientovaný na místní, celostátní či zahraniční trh. Často se jednotlivá hlediska kombinují a vznikají různé definice pro různá odvětví. Malý podnik v průmyslu tak může mít jiné parametry než malý podnik v zemědělství nebo ve službách.¹

Malý a střední podnik je definován v legislativě ČR za účelem jeho podpory vládou ČR. Je charakterizován třemi obecnými kritérii:

- **počet zaměstnanců,**
- **ekonomická kritéria,** aktiva v rozvaze, čistý obrat podniku,
- **nezávislost podniku,** do 25 % podílu kapitálu či vlastnických práv jiného vlastníka.²

Tab . 1 Rozlišení malého, středního a drobného podnikatele

Kritéria	Malý a střední podnikatel	Malý podnikatel	Drobný podnikatel
Počet zaměstnanců	> 250	> 50	> 10
Aktiva v rozvaze (v mil. Kč)	> 980	> 180	>180
Čistý obrat (v mil. Kč)	> 1450	> 250	> 250

Zdroj: VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a. s., 2005. ISBN 80-247-1069-2

- Existuje ještě mnoho dalších hledisek pro členění podniků na malé a střední. Například dle obchodního rejstříku, dle zákona o dani z přidané hodnoty atd.

¹ KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0602-4

² RYDVALOVÁ, P. Malý a střední podnikatel. Liberec: TUL, 2004. ISBN 80-7083-809-4

Shrňeme-li výše uvedené pro oblast malého a středního podnikání, s ohledem na značné částky podmiňujících ekonomických kritérií, rozhodujícím kritériem diferenciacie se stává počet pracovníků:

- mikropodnik – 1-9 pracovníků,
- malý podnik – 10-49 pracovníků,
- střední podnik – 50-249 pracovníků.

Podniky o počtu 250 pracovníků a více jsou považovány za velké podniky.³

2.2 Význam MSP

V jednotlivých zemích či odvětvích se mohou údaje částečně lišit, ale současný sektor MSP se v ČR podílí na tvorbě hrubého domácího produktu více než z 37 % na výkonech a přidané hodnotě více než z 50 %. Zabezpečuje z 60 % zaměstnanost, často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými podniky a jeho rozvoj je v řadě regionů nositelem zaměstnanosti.

MSP mají následující schopnosti:

- vytvářet pracovní místa při relativně nízkých nákladech,
- rozšířit sortiment a objem produkce zboží a služeb,
- vysokou flexibilitu, adaptabilitu, rychlou reakci na požadavky trhu, tvorbu možnosti pro vývoj i aplikaci vhodných technologií-dynamický zdroj inovací, tvorbu fondu kvalifikovaných pracovníků (pracovníci malých podniků mají většinou širší profesní specializaci než pracovníci velkých podniků).⁴

3. Silniční doprava

Podmínky provozování silniční dopravy silničními motorovými vozidly prováděné pro vlastní a cizí potřeby za účelem podnikání (dále práva a povinnosti právnických a fyzických osob s tím spojené a pravomoc a působnost orgánů státní správy na tomto úseku) upravuje zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě ve znění pozdějších předpisů.

3 VEBER, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1069-2

4 RYDVALOVA, P. Malé a střední podnikání. Liberec. TUL, 2002. ISBN 80-7083-561-3

Silniční doprava je souhrn činností, jimiž se zajišťuje přeprava osob, zvířat a věcí (nákladní doprava) vozidly, přemísťování vozidel samých po dálnicích, silnicích, místních komunikacích a veřejně přístupných účelových komunikacích a volném terénu.

3. 1 Silniční doprava pro cizí potřeby

Silniční doprava pro cizí potřeby je doprava, při níž vzniká závazkový vztah mezi provozovatelem silniční dopravy a osobou, jejíž přepravní potřeba se uspokojuje. Předmětem tohoto závazkového vztahu je přeprava osob, zvířat nebo věcí.

Kdo hodlá provozovat silniční dopravu pro cizí potřeby, musí mít dobrou pověst, být odborně a finančně způsobilý a musí mít:

- koncesi, pokud je provozování silniční dopravy pro cizí potřeby živností (Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon),
- povolení od dopravního úřadu v ostatních případech.

3.1.1 Dobrá pověst

Dobrou pověst má osoba, která je bezúhonná podle živnostenského zákona a které živnostenský úřad nezrušil v průběhu posledních pěti let na návrh dopravního úřadu nebo Ministerstva dopravy a spojů živnostenské oprávnění. Osoba, která neprovozovala silniční dopravu pro cizí potřeby v průběhu posledních pěti let před podáním žádosti neoprávněně a které nebyla v průběhu pěti let před podáním žádosti zrušena koncese (z důvodu porušování povinností uložených právními předpisy, které s provozováním dopravy souvisejí nebo proto, že nesplnila podmínky stanovené v koncesi).

U FO musí tyto podmínky splňovat FO sama a také její odpovědný zástupce. U PO musí podmínky dobré pověsti splňovat statutární orgán nebo jeho člen, popřípadě odpovědný zástupce.

Dobrá pověst se zkoumá pět let zpět od podání žádosti a musí trvat po celou dobu provozování dopravy. Dopravní úřad provádí prověrku dobré pověsti dopravce nejméně jednou za pět let.⁵

⁵ Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: www.mdcz.cz/text/oblasti/legislativa/zakvyh

3.1.2 Odborná způsobilost

Odborná způsobilost k provozování silniční dopravy pro cizí potřeby se prokazuje zkouškou u dopravního úřadu. Předmětem zkoušky je 5 předmětů:

- obchodně právní vztahy a pracovněprávní vztahy,
- silniční doprava a mezinárodní smlouvy s ní související,
- ceny, daně, daňové řízení, poplatky, pojištění a celní řízení,
- technická základna,
- bezpečnost práce a technických zařízení při provozu, údržbě a opravách vozidel.

Zkoušku lze nahradit vysvědčením o státní nebo maturitní zkoušce z daného oboru.

Odborná způsobilost se prokazuje pro každý druh dopravy. Odborně způsobilou k provozování mezinárodní silniční dopravy je osoba, která má kromě odborné způsobilosti prokázané zkouškou nebo vysvědčením i tři roky praxe v provozování vnitrostátní silniční dopravy (prokazuje se předložením koncesní listiny).

U FO prokazuje odbornou způsobilost FO sama, u PO její statutární orgán.⁶

3.1.3 Finanční zajištění

Finanční způsobilost musí prokázat ten, kdo hodlá na základě koncese provozovat vnitrostátní nebo mezinárodní silniční dopravu autobusy a tahači nebo nákladními vozidly o celkové hmotnosti vyšší než 3,5 tuny.

Finanční způsobilost znamená schopnost dopravce finančně zajistit zahájení a řádné provozování silniční dopravy. Prokazuje se obchodním majetkem, objemem dostupných finančních prostředků, provozním kapitálem a rezervami na 12 měsíců provozu, ve výši 330 000 Kč pro jedno vozidlo a 180 000 Kč pro každé další vozidlo. Vychází se z evidence nahlášených vozidel u dopravního úřadu.

Finanční způsobilost se prokazuje dopravnímu úřadu v místě sídla nebo trvalého pobytu žadatele. O splnění finanční způsobilosti vydá příslušný dopravní úřad žadateli písemné potvrzení. Toto potvrzení je podmínkou vydání koncese k provozování silniční dopravy. Finanční způsobilost musí trvat po celou dobu provozování silniční dopravy a dopravce je musí prokazovat za každý rok nejpozději do 31. března roku následujícího.⁷

6 VEBER, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha:Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1069-2

7 KYNCL, J. Podnikání v silniční dopravě. Praha:Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. ISBN 80-7169-743-5

Finanční způsobilost prokazuje dopravce účtující v jednoduchém účetnictví (vedoucí daňovou evidenci) účetním výkazem Výkaz o majetku a závazcích za poslední uzavřené účetní období.⁸

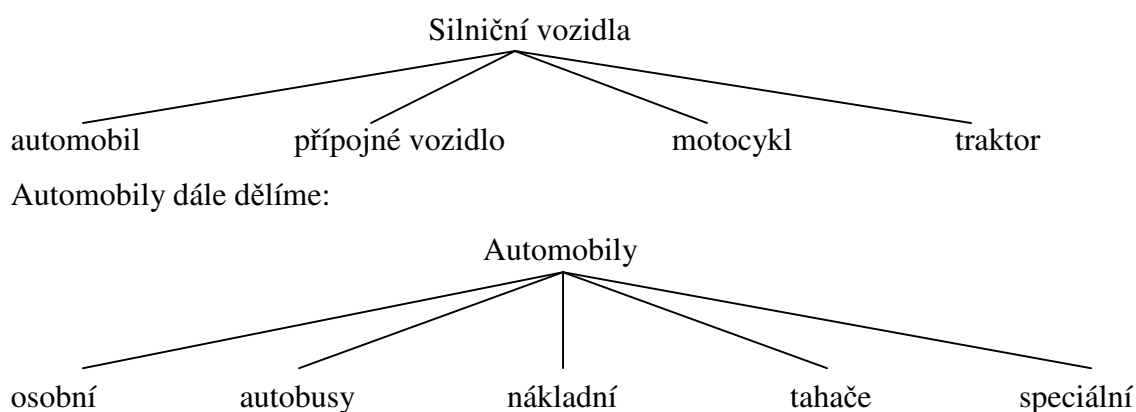
3.2 Rozdělení silniční dopravy

Silniční dopravu rozdělujeme na:

- vnitrostátní silniční dopravu – kde výchozí místo, cílové místo a celá dopravní cesta leží na území jednoho státu,
- mezinárodní silniční dopravu – kde místo výchozí a místo cílové leží na území dvou různých států, nebo doprava, při níž místo výchozí a cílové sice leží na území téhož státu, ale část jízdy se uskuteční na území jiného státu.

Provozovatel silniční dopravy (dopravce) je právnická nebo fyzická osoba, která provozuje silniční dopravu (dle zákona č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě). Tuzemský dopravce je fyzická osoba s trvalým pobytem nebo právnická osoba se sídlem v České republice, která provozuje dopravu silničními motorovými vozidly, kterým byla přidělena státní poznávací značka Českou republikou.⁹

3.3 Rozdělení silničních vozidel



Obr. 1 Druhy silničních vozidel

Zdroj: KYNCL, J. Podnikání v silniční dopravě. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. ISBN 80-7169-743-5

⁸ BŘEZINA, J. Přehled předpisů v silniční nákladní dopravě. Ostrava: Repronis, 2000. ISBN 80-86122-79-4

⁹ Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: www.mdcz.cz/text/oblasti/legislativa/zakvyh

Dále existují také přípojná vozidla, která dělíme na:

- přívěsy,
- návěsy.

a tahače:

- tahače přívěsů,
- tahače návěsů.

Nákladní automobily jsou určeny pro přepravu nákladu. Je pro ně přijato mezinárodní označení vozidla **kategorie N**. Tato kategorie se dělí podle celkové hmotnosti tak, že se k písmenu přidává index:

- **1** pro celkovou hmotnost do 3,5 tun včetně,
- **2** pro celkovou hmotnost převyšující 3,5 t, ale nepřevyšující 12 t,
- **3** pro celkovou hmotnost převyšující 12 t.

Patří sem i tahače určené k tažení přívěsů nebo návěsů.¹⁰

3.4 Povinnosti podnikatele v silniční dopravě

Podnikatel v silniční dopravě je povinen:

- označit obchodním jménem autobusy, vozidla taxislužby a nákladní automobily o celkové hmotnosti vyšší než 3,5 tuny, pokud jsou uvedené dopravní prostředky používány k podnikání,
- zajistit, aby stav technické základny pro silniční dopravu odpovídal vybaveností a rozsahem provozované silniční dopravě,
- zajistit, aby v každém vozidle používaném k podnikání byl při jeho provozu doklad o oprávnění k podnikání (koncesní listina, licence),
- zajistit, aby práce řidiče v mezinárodní nákladní dopravě, pokud se provozuje nákladním vozidlem o celkové hmotnosti vyšší než 7,5 tuny, vykonávala pouze osoba starší 21 let, bezúhonná, která před prvním nastoupením výkonu činnosti řidiče pracovala nejméně dva roky jako řidič nákladního vozidla o celkové hmotnosti vyšší než 3,5 tuny nebo jako řidič autobusu.

¹⁰ KYNCL, J. Podnikání v silniční dopravě. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. ISBN 80-7169-743-5

Dále je podnikatel povinen dodržovat následující podmínky:

- doprava nesmí být provozována po uplynutí doby uvedené ve stanovisku dopravního úřadu,
- opravy vozidel (s výjimkou drobných oprav) na plochách k tomu určených, doklad o provádění oprav mimo vlastní prostory musí archivovat po dobu 2 let,
- odstavení a dlouhodobé stání vozidel, jejichž celková hmotnost přesahuje 3,5 tuny, musí být zajištěno mimo veřejně přístupné pozemní komunikace, v prostorách k tomu určených,
- před zahájením provozování dopravy sdělit dopravnímu úřadu, který vydal stanovisko ke koncesi, počet vozidel, se kterými bude provozovat dopravu, jejich státní poznávací značku, typ a užitnou hmotnost a nahlásit do třiceti dnů každou změnu v těchto údajích.¹¹

3.4.1 Povinnosti tuzemského dopravce

Zákon o silniční dopravě stanoví povinnosti provozovatelů silniční dopravy, na které se vztahuje. Přitom se zákon odvolává v některých případech na jiné zákony nebo mezinárodní smluvní dokumenty:

- používat v silniční dopravě vozidlo, evidované v České republice se státní poznávací značkou ČR, od jehož technické prohlídky a měření emisí neuplynula doba delší, než stanoví zvláštní právní předpis,
- ve vnitrostátní dopravě zajistit, aby řidiči dodržovali ustanovení týkající se doby řízení, bezpečnostních přestávek a doby odpočinku stanovené mezinárodní úmluvou, kterou je ČR vázána a která byla zveřejněna ve Sbírce zákonů nebo ve Sbírce mezinárodních smluv, pokud pro určité kategorie vozidel nestanoví prováděcí předpis doby odlišné,
- v mezinárodní dopravě zajistit dodržování mezinárodní smlouvy, kterou je ČR vázána a která byla zveřejněna ve Sbírce zákonů nebo ve Sbírce mezinárodních smluv, pokud se na tato vozidla vztahuje, v ostatních případech je povinen zajistit, aby řidiči dodržovali stejná ustanovení týkající se doby řízení, bezpečnostních přestávek a doby odpočinku, jako je tomu ve vnitrostátní dopravě,

¹¹ Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů. www.mdcz.cz/text/oblasti/legislativa/zakvyh

- zajistit, aby práce řidiče z povolání vykonávala osoba, která se zúčastnila školení řidičů z povolání a úspěšně absolvovala přezkoušení z pravidel silničního provozu. Dále osoba, která se podrobila pravidelné lékařské prohlídce a je podle této prohlídky k řízení motorových vozidel zdravotně způsobilá,
- tuzemský dopravce provozující silniční dopravu vozidly určenými k přepravě zvířat a věcí, jejichž celková hmotnost včetně přívěsu nebo návěsu přesahuje 3,5 tuny, je povinen vést záznam o době řízení vozidla a bezpečnostních přestávkách. Tento záznam je povinen uchovávat po dobu pěti let od ukončení přepravy. Záznam musí být u vozidel vybavených tachografem či jiným záznamovým zařízením odpovídajícím požadavkům příslušné mezinárodní dohody, kterou je ČR vázána a která byla zveřejněna ve Sbírce zákonů nebo mezinárodních smluv, veden výhradně formou výstupu z tohoto zařízení,
- zajistit, aby v každém vozidle byly při provozu tyto doklady:
 - ❑ záznam o provozu vozidla (pokud je povinen jej vést),
 - ❑ záznam o době řízení vozidla a bezpečnostních přestávkách (pokud je povinen jej vést),
 - ❑ doklad o nákladu a vztahu dopravce k němu.¹²

3.5 Státní odborný dozor v silniční dopravě

Zákon o silniční dopravě konstituuje státní odborný dozor, který vykonávají dopravní úřady ve svém územním obvodu. Dohlíží, zda dopravci dodržují podmínky a plní povinnosti stanovené zákonem a zda provozují dopravu podle uděleného povolení. Osoba pověřená výkonem státního dozoru je oprávněna v souvislosti s výkonem dozoru vstupovat do provozoven a všech prostor souvisejících s vykonávanou činností, nahlížet do dokladů a evidencí týkajících se provozování silniční dopravy.

Je stanoven výčet porušení povinností, které mohou být sankcionovány pokutou.

Zákon zmocňuje ještě další orgány ke kontrole některých povinností:

- orgány Policie ČR v rámci dohledu nad bezpečností a plynulostí silničního provozu,
- orgány státního odborného dozoru nad bezpečností práce v rámci dozoru nad bezpečností práce,

¹² Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů. www.mdcz.cz/text/oblasti/legislativa/zakvyh

- celní úřady na státních hranicích ve vymezeném okruhu povinností.

Dopravní úřad nebo Ministerstvo dopravy a spojů může podat u příslušného živnostenského úřadu návrh na zrušení živnostenského oprávnění dopravci, který závažným způsobem porušil podmínky stanovené zákonem o dopravě. Závažným porušením podmínek je ztráta dobré pověsti a skutečnost, kdy je opakovaně (více než 2krát) uložena pokuta dle zákona o dopravě.¹³

4. Situační analýza podniku

4.1 Marketingové prostředí podniku

Každý podnik je obklopen prostředím, které na něj působí a ovlivňuje jeho chování. K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí všechny vlivy (kladné i záporné) analyzovat, poznat trendy a směr jejich působení, využít jich a své chování aktivně přizpůsobovat současnému i očekávanému vývoji tohoto prostředí.

Strategie podniku musí vytvořit soulad s vnějším prostředím podniku. Musí být jasné, co podnik může ohrozit a naopak, jaké příležitosti vytvářejí možnosti uplatnění a konkurenceschopnosti. Podnik však existuje ve dvojím prostředí. Kromě vnějšího prostředí musí také vzít v úvahu faktory působící uvnitř podniku, tedy vnitřní prostředí. Toto vnitřní prostředí musí průběžně ovlivňovat a upravovat tak, aby byl úspěšný ve vnějším prostředí.

Marketingové prostředí tvoří řada faktorů, z nichž jen některé lze ovlivnit či přímo kontrolovat. Faktory jsou tedy charakterizovány značným stupněm nejistoty jejich vývoje, (mohou se vyvíjet plynule či ve skocích) a přitom často bývají na sobě závislé. To vše klade mimořádně vysoké nároky na analýzu.

Vnější a vnitřní prostředí podniku lze pro snazší orientaci rozdělit na:

- **mikroprostředí**, zahrnuje ty vlivy, které působí uvnitř podniku a podnik je může kontrolovat,
- **mezoprostředí**, tvoří zákazníci, dodavatelé, distribuční cesty představované marketingovými prostředníky a především konkurence, tyto faktory podnik nemůže již plně kontrolovat, ale může je do jisté míry ovlivňovat,

¹³ KYNCL, J. Podnikání v silniční dopravě. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. ISBN 80-7169-743-5

- **makroprostředí**, tvoří takové vlivy, které působí na mikro i mezoprostředí podniku a nejsou přímo ovlivnitelné. Je nutné je však neustále monitorovat a předvídat jejich vývoj.



Obr 2 Marketingové prostředí podniku

Zdroj: ŠVANDOVÁ, Z. Úvod do marketingové strategie. Liberec: TUL, 2005. ISBN 80-7083-918-X

4.2 Situační analýza

Situační analýza se snaží podchytit všechny rozhodující vlivy na podnikání a znamená:

- deskripci dosavadního vývoje, současné situace podniku a uskutečnění odhadu jejího vývoje,
- identifikaci vnitřních a vnějších vlivů působících na podnik tak, aby byly specifikovány rozhodující faktory, které mohou ovlivnit podnikání, jedná se o určení nejdůležitějších příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek podniku,
- určení předpokladů pro budoucí vývoj podniku.

K identifikaci nejdůležitějších vnitřních silných a slabých stránek podniku a vnějších příležitostí a hrozeb lze využít analýzy známe jako **SWOT**:

S – strengths – silné stránky

W – weaknesses – slabé stránky

O – opportunities – příležitosti

T – threats – hrozby

Příležitost firmy je představována přitažlivou oblastí, v níž podnik má nebo získává výhody. Tyto oblasti bývají klasifikovány podle jejich atraktivnosti a podle pravděpodobnosti dosažení úspěchu.

Ohrožení firmy je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést v případě absence účelných marketingových nebo jiných aktivit podniku, k narušení firmy. Hrozby se zpravidla vyhodnocují podle jejich závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu.

Silné a slabé stránky podniku, jedná se o vymezení silných a slabých míst uvnitř podniku jako jeho vnitřních předpokladů ke zhodnocení příležitostí a odvrácení hrozeb vnějšího prostředí. Hodnocení by mělo být prováděno pravidelně a objektivně.

Je třeba si uvědomit, že každý z vlivů nemá stejnou váhu ve svém výsledném působení.¹⁴

5. Zaměstnanci v dopravě

5.1 Personální práce v malém podniku

Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

Neustálé propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení.¹⁵

¹⁴ ŠVANDOVÁ, Z. Úvod do marketingové strategie. Liberec: TUL, 2005. ISBN 80-7083-918-X

¹⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4

Personální práce se zaměřuje na člověka jako pracovní sílu, jeho zapojování do práce v podniku a využití jeho schopností, výkon a pracovní chování, přizpůsobování se podnikovým potřebám, vztahy do kterých jako pracovník podniku vstupuje, výsledky jeho práce, náklady vynaložené na lidskou práci a dále i osobní rozvoj pracovníka. Personalistika tedy zahrnuje vše co se týká člověka a jeho práce v podniku, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci v podniku ovlivňuje.¹⁶

Personální práce je ústředním problémem podnikového řízení, protože člověk je rozhodující hnací silou podnikového mechanismu.

Hlavním úkolem řízení podniku je, aby byl podnik výkonný a úspěšný na trhu popřípadě, aby se jeho postavení na trhu zlepšovalo. Tomu slouží i personální práce tím, že hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladňuje, usiluje o optimální využívání pracovníků podniku, formuje pracovní skupiny a usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy. Dále zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku a dbá na dodržování všech zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

V malém podniku není personální útvar ani specializovaný pracovník – personalista, personální práci zajišťuje majitel nebo vedoucí pracovník. Administrativní stránku personální práce pak zajišťuje některý administrativní pracovník nebo sám majitel. K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

¹⁶ KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0602-4

Personální činnosti (služby, funkce) představují výkonnou část práce personálního útvaru nebo majitele a vedoucího pracovníka v malém podniku. Zajišťují, organizují a koordinují tyto činnosti, kontrolují a usměrňují všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění personálních činností a zároveň vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku.¹⁷

Může se zdát, že některé z uvedených personálních činností nemají v malém podniku uplatnění, protože zaměstnávají jen několik málo pracovníků. Všeobecně však platí, že metody personální práce, personální znalosti a dovednosti se uplatní i v podnicích, kde pracuje jen majitel a jeho rodinný příslušníci nebo jen několik pracovníků. Zatímco velké podniky provádějí všechny tyto činnosti soustavně, v malých podnicích se některé činnosti provádějí jen příležitostně (např. přijímání nebo odchod pracovníků). Je však třeba věnovat soustavnou pozornost některým činnostem jako je například hodnocení, odměňování či péče o pracovníky. Bezpodmínečně ale platí, že i malý podnik musí mít v každém okamžiku promyšlenou a připravenou koncepci všech uvedených personálních činností, být kdykoliv připraven jakoukoliv činnost aktivizovat a bez zbytečných odkladů, tápání a improvizací je provádět.¹⁸

5.2 Význam personální práce

Odborná náročnost některých personálních činností může dělat vedoucím nebo majitelům malých podniků určité potíže. Ovšem i další činnosti podniku mohou být velice odborně náročné např. co se týče technologie výroby, vybavení podniku. Pro malé podniky by mělo být důležité osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti týkající se toho nejdůležitějšího a v tržních podmínkách i nejdražšího zdroje, který má podnik k dispozici, tj. člověka. Právě malé podniky jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než podniky velké. Mělo by to proto být bráno v úvahu při zvažování směrů svého vlastního odborného rozvoje i odborného rozvoje ostatních vedoucích pracovníků malého podniku.

Náležitá pozornost věnovaná personální práci může přinést malému podniku efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování pracovního výkonu, žádoucí formování odborného profilu, větší spokojenost pracovníků, menší fluktuaci, dobrou

¹⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4

¹⁸ KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0602-4

zaměstnavatelskou pověst, a tedy i větší pracovní atraktivitu odrážející se ve snadnějším získávání pracovníků. To vše se samozřejmě odrazí v hospodaření a dalším rozvoji podniku.

Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, velikost zisku podniku. Souvisí to s:

- redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby,
- úsilím o snižování absence a zaváděním programů snižujících výdaje za neodpracovanou dobu,
- eliminace ztrátových časů pracovníků pomocí náležitého popisu práce (pracovního postupu),
- minimalizací fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících
- zaváděním a monitorováním efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, jež snižují počet úrazů,
- přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků, obojí může zvýšit hodnotu pracovníků pro podnik a zlepšit jejich práci,
- snížením plýtvání materiálem pomocí překonávání špatných pracovních návyků a špatného přístupu k práci,
- uzavíráním pracovního poměru jen s těmi nejlepšími uchazeči o práci,
- formováním takové podnikové pracovní síly, která by byla dostatečná pro plnění podnikových úkolů, ale na druhé straně neznamenal přezaměstnanost,
- uplatňováním kompetitivního a stimulačního systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod jako faktoru vytvářejícího motivační klima podniku,
- podněcováním pracovníků, kteří v souvislosti s vykonávanou prací vědí a umějí více než kdokoli jiný, k tomu, aby prezentovali své nápady a předkládali návrhy, které by mohli ovlivnit výši nákladů v podniku.

Nezanedbatelným podílem personální práce je i vytváření zdravých mezilidských vztahů v podniku, pozitivních vazeb zaměstnanců k podniku, ztotožňování individuálních a podnikových cílů atd. To vše se promítá do hospodářských výsledků podniku.¹⁹

5.3 Pracovní doba a doba odpočinku zaměstnanců dopravy

Sociální podmínky práce řidičů jsou upraveny **zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce**. V mezinárodní silniční dopravě jsou sociální podmínky práce řidičů doplněny o omezení, která stanovují limity z hlediska maximálních dob řízení vozidla a požadavky na doby odpočinku. Tyto podmínky jsou obsaženy v **Evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR)**.

¹⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4

Zákonem č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě byly podmínky Dohody AETR zavedeny také jako vnitrostátní požadavky a týkají se tedy i vnitrostátní silniční dopravy. V prováděcí vyhlášce k zákonu jsou taxativně vymezeny **výjimky** (druhy přeprav), pro které se podmínky Dohody AETR nepoužívají. Pro tyto druhy dopravy jsou pak v prováděcí vyhlášce stanoveny podmínky, které se používají při jejich provozování.

V silniční nákladní dopravě patří mezi výjimky:

- přepravy vozidly určenými pro přepravy nákladů, jejichž užitečná hmotnost nepřesahuje 3,5 t nebo celková hmotnost 6 t,
- přepravy vozidly, jejichž nejvyšší dovolená rychlost nepřesahuje 30 km/h,
- provoz vozidel používaných nebo řízených civilní ochranou a požárními sbory,
- provoz vozidel používaných pro zvláštní účely, a to k údržbě a opravám kanalizačních sítí, rozvodů plynu, vody a elektřiny, údržbě a kontrole silnic, odvozu a likvidaci odpadků, pro telegrafní a telefonní služby, přepravu pošty, pro rozhlasové a televizní vysílání a k detekci rozhlasových a televizních vysílačů a přijímačů,
- provoz vozidel používaných za mimořádných okolností nebo při záchranných akcích,
- provoz specializovaných vozidel používaných pro lékařské účely,
- přepravy cirkusů a lunaparků,
- provoz speciálních havarijních vozidel,
- provoz vozidel používaných při silničních jízdních zkouškách pro účely vývoje, opravy nebo údržby a novými nebo přestavěnými vozidly, která ještě nebyla uvedena do provozu,
- provoz vozidel při svozu mléka nebo zásobování potravinami na pravidelných linkách.²⁰

²⁰ KYNCL, J. Podnikání v silniční dopravě. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. ISBN 0-03-089031-4

5.3.1 Podmínky doby řízení pro vnitrostátní výjimky (výše uvedené)

Celková doba řízení mezi dvěma denními odpočinky u uvedených výjimek nebo mezi jedním denním odpočinkem a jedním týdenním odpočinkem nesmí přesáhnout 10 hodin. Celková doba řízení v období dvou po sobě následujících týdnů nesmí překročit 100 hodin.

V průběhu každých 24 hodin musí mít řidič odpočinek nejméně 8 za sebou následujících hodin. Tento odpočinek může čerpat ve dvou oddělených částech během 24 hodin, přičemž jedna z těchto částí musí trvat nejméně 6 za sebou následujících hodin, a to nejvýše dvakrát v kalendářním týdnu. Celkový součet obou částí se musí prodloužit nejméně na 10 hodin.

Řidič musí mít bezpečnostní přestávku 30 minut po čtyřech hodinách nepřetržitého řízení.

5.3.2 Maximální doba řízení dle dohody AETR

Limitní doby řízení, bezpečnostní přestávky a doby odpočinku řidičů stanoví, na základě § 3, odstavce 1, písmeno b) zákona o silniční dopravě (č. 111/1994 Sb.) ve znění pozdějších předpisů, Evropská dohoda o práci osádek v mezinárodní silniční dopravě (AETR).

Doba řízení

Celková doba řízení mezi dvěma odpočinky denními nebo jedním odpočinkem denním a jedním týdenním (viz. doba odpočinku), v dalším nazývaná „denní doba řízení“, **nesmí přesáhnout 9 hodin**, dvakrát za týden **může být prodloužena na 10 hodin**.

Po nejvýše šesti denních dobách řízení musí mít řidič týdenní odpočinek. Týdenní doba odpočinku smí být přesunuta na konec šestého dne, jestliže celková doba řízení po dobu šesti dnů nepřesahuje maximum odpovídající šesti denním dobám řízení. Celková doba řízení nesmí překročit devadesát hodin v období dvou po sobě následujících týdnů.

Přerušení (přestávka)

Po **čtyřech a půl hodinách** řízení musí mít řidič přestávku nejméně **čtyřicetpět minut**, pokud nezapočne dobu odpočinku. Tato přestávka smí být nahrazena nejméně patnáctiminutovými přestávkami, zařazenými do doby řízení nebo okamžitě po této době. Během těchto přestávek nesmí řidič vykonávat žádnou jinou činnost (doba čekání a doba

nevěnovaná řízení strávená ve vozidle při jízdě na trajektu nebo ve vlaku se nepovažuje za jinou činnost). Přestávky nesmí být považovány za denní odpočinek.

Doba odpočinku

Odpočinek je každá nepřerušená doba nejméně jedné hodiny, během níž řidič může volně nakládat se svým časem.

V průběhu **každých dvacetičtyř hodin** musí mít řidič odpočinek **nejméně 11** za sebou následujících hodin, který smí být zkrácen na nejméně devět za sebou následujících hodin nejvýše třikrát týdně za podmínky, že bude náhradou poskytnuta odpovídající doba odpočinku před koncem následujícího týdne. Ve dnech, ve kterých odpočinek není zkrácen, smí být čerpán ve dvou nebo třech oddělených částech během dvacetičtyř hodin, přičemž jedna z těchto částí musí trvat nejméně osm za sebou následujících hodin. V takovém případě se minimální trvání doby odpočinku musí prodloužit na dvanáct hodin. Jsou-li ve vozidle nejméně dva řidiči, musí mít každý z nich denní odpočinek nejméně osm za sebou následujících hodin v průběhu každých třiceti hodin.

V každém týdnu musí být čerpána jedna z dob odpočinku uváděných jako týdenní odpočinek v celkovém trvání čtyřicetpět hodin po sobě následujících. Tato doba odpočinku smí být zkrácena na minimum třicetišesti hodin po sobě následujících, je-li vybírána v obvyklém místě odstavení vozidla nebo v místě pobytu řidiče, nebo na minimum dvacetičtyř po sobě následujících hodin, je-li vybírána mimo tato místa. Každé zkrácení musí být vyrovnáno odpovídající dobou odpočinku vybranou vcelku před koncem třetího týdne následujícího po dotyčném týdnu.

Týdenní doba odpočinku, která začíná v jednom týdnu a pokračuje do týdne následujícího, smí být připojena k jednomu nebo ke druhému z těchto týdnů.

Jakákoli doba odpočinku vybraná náhradou za zkrácení dob odpočinku denních nebo týdenních musí být připojena k jinému odpočinku trvajícimu nejméně osm hodin a musí být zajištěna na žádost řidiče na parkovišti nebo v místě pobytu řidiče.

Řidič smí trávit denní odpočinek v zaparkovaném vozidle, je-li vybaveno lehátkem.

Řidič se smí odchýlit od ustanovení této dohody v nezbytné míře nutné pro dojetí do vhodného místa zastávky tak, aby zajistil bezpečnost osob, vozidla nebo jeho nákladu,

pokud neohrozí bezpečnost silničního provozu. Řidič musí uvést druh a důvod odchylky na záznamovém listu kontrolního přístroje ve svém denním záznamu.

5.3.3 Porovnání sociálních podmínek práce řidičů v mezinárodní a vnitrostátní dopravě

Přepravy, na které se vztahují výjimky, mají tedy nižší limity pro sociální podmínky práce řidičů v porovnání s ustanoveními Dohody AETR. Přehlednější porovnání těchto podmínek uvádím v následující tabulce.

Tab. 2 Podmínky práce řidičů v mezinárodní a vnitrostátní dopravě

Ukazatele	AETR	Vnitrostátní výjimky
Doba nepřetržitého řízení	4,5 h	4 h
Bezpečnostní přestávka	45 min (nebo dělená po 15 minutách)	30 min
Celková doba řízení	9 h (3x za týden 10 h)	10 h
Celková doba řízení ve 2 následujících týdnech	není samostatně stanoveno	100 h
Denní odpočinek	11h během 24 h (při 12 h může být ve 2 částech, z nich alespoň jedna nejméně 8 h) (zkrácení na 9 h max. 3x týdně musí být vyrovnáno před koncem následujícího týdne)	8 h během 24 h (při 10 h může být ve 2 částech, z nichž alespoň jedna nejméně 6 h)
Týdenní odpočinek	45 h po 6 denních řízeních (36 h v obvyklém místě odstavení nebo 24 h mimo obvyklé místo – obojí musí být vyrovnáno před koncem 3. následujícího týdne) 90 h po 12 denních řízeních (při přepravách osob mimo pravidelné linky)	32 h

Zdroj: KYNCL, J. Podnikání v silniční dopravě. Praha: Grada 2001. ISBN 80-7169-743-5

5.3.4 Kontrolní zařízení a kontrola prováděná podnikem dle dohody AETR

Smluvní strany musí předepsat zabudování a používání kontrolního zařízení ve vozidlech registrovaných na jejich území podle následujících požadavků:

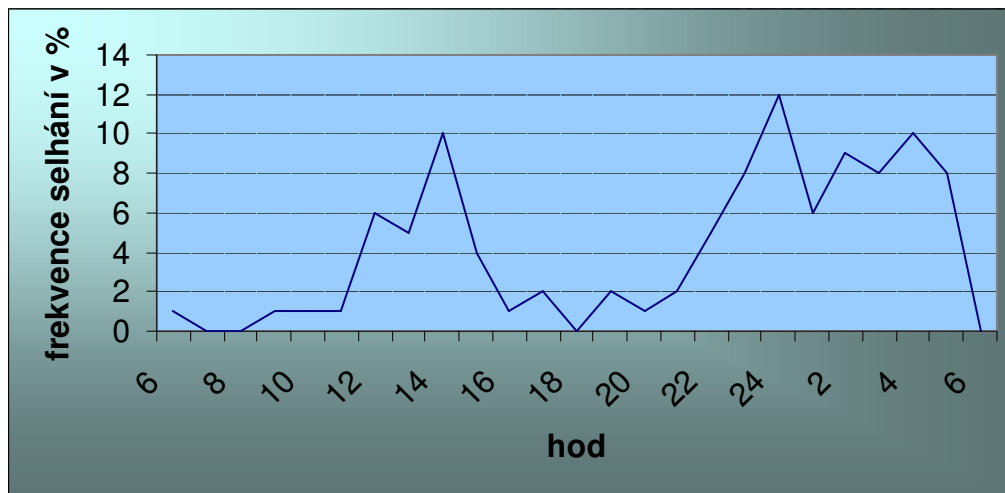
- kontrolní přístroj musí odpovídat z hlediska konstrukce, instalace, použití a zkoušek požadavkům této dohody včetně její přílohy,

- pokud není možné použít normálním a vhodným způsobem kontrolní zařízení instalované na ve vozidle, každý ze členů posádky musí zaznamenávat ručně pomocí vhodných grafických symbolů údaje týkající se časů jeho činností a odpočinku na svém záznamovém listu,
- pokud pro vzdálení se od vozidla členové osádky nemohli použít kontrolní zařízení, musí ručně zaznamenat na své záznamové listy časové úseky svých činností během doby, kdy byli od vozidla vzdáleni,
- **členové osádky musí mít vždy k dispozici a k předložení ke kontrole záznamové listy běžného týdne a posledního dne týdne předcházejícího, během něhož řídili,**
- členové osádky musí zajistit, aby kontrolní zařízení bylo zapojeno a používáno správně a aby v případy závady bylo co nejdříve opraveno.

Zaměstnavatel musí vydat řidičům dostatečný počet záznamových listů s ohledem na individuální charakter těchto listů, na dobu trvání přepravy a na nutnost nahradit listy poškozené nebo odebrané pracovníkem pověřeným kontrolou. Zaměstnavatel smí vydat řidičům jen listy schváleného vzoru, vhodné pro použití v zařízení zabudovaném ve vozidle.

Podnik musí uschovávat vyplněné záznamové listy po dobu nejméně dvanácti měsíců od data posledního zápisu a předložit je na vyžádání kontrolním orgánům.

Podnik je povinen organizovat službu v silniční dopravě tak, aby členové osádek mohli dodržovat ustanovení této Dohody. Dále je povinen pravidelně kontrolovat doby řízení a jiných prací jakož i hodiny odpočinku, s použitím veškerých dokladů, jež má k dispozici, například osobních kontrolních knížek. Zjistí-li porušení této dohody, je povinen tomu neprodleně zabránit a zajistit, aby se to nemohlo opakovat (například změnou pracovní doby a dopravních cest).



Graf 1 Frekvence selhání řidičů nákladních automobilů v průběhu 24 hodin

Zdroj: SLÁDEK, V. Pracovní doba v praxi. Praha: Grada Publishing a. s. 2003. ISBN 80-247-0730-6

Graf znázorňuje časové rozložení „usnutí“ za volantem 500 řidičů nákladních automobilů v průběhu 24 hodin. Z úrazových statistik je známo, že frekvence selhání, respektive výskyt pracovních úrazů, stoupá při noční práci. Kritickým obdobím je interval mezi 23. a 5. hodinou. Více než polovina případů (58 %) se stalo právě v této kritické době. Všeobecně se připouští, že v nočních směnách mírně klesá výkonnost a relativně se zhoršuje kvalita práce.²¹

5.4 Cestovní náhrady

Podle zákoníku práce může zaměstnavatel vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu. Pracovní cesta není zákoníkem práce limitována ani časově ani prostorově a blíže ji vymezuje zákon o cestovních náhradách. (Zákon č. 119/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Tento zákon byl k 1. 1. 2007 nahrazen částí zákona č. 262/2006 Sb, zákoníku práce.

Poskytování náhrad výdajů při tuzemských i zahraničních pracovních cestách také upravuje zákon o cestovních náhradách:

²¹ SLÁDEK, V. Pracovní doba v Praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0730-6

- tuzemská pracovní cesta, rozumí se doba od nástupu zaměstnance na cestu k výkonu práce do jiného místa, než je jeho pravidelné pracoviště, včetně výkonu práce v tomto místě, do návratu zaměstnance z této cesty,
- zahraniční pracovní cesta, rozumí se doba, jako u tuzemské pracovní cesty, avšak z České republiky do zahraničí, ze zahraničí do České republiky a doba pracovní cesty v zahraničí,
- kombinovaná zahraniční cesta, část cesty se uskuteční po českém území a většina cesty na území cizích států, v podstatě se jedná o kombinovanou tuzemskou cestu a zahraniční cestu, i když z hlediska právního i praktického se jedná pouze o jednu zahraniční cestu (cestovní příkaz je jen jeden).²²

Zaměstnavatel má povinnost určit před začátkem pracovní cesty svého zaměstnance místo jejího nástupu, místo výkonu práce, dobu trvání, způsob dopravy a ukončení pracovní cesty. Děje se tak obvykle na formulář **Příkaz k pracovní cestě**, který zároveň slouží k vyúčtování cestovních náhrad.

Zaměstnanci vyslanému na služební cestu přísluší náhrady nárokové (obligatorní) a náhrady další, nenárokové (fakultativní). Nárokové náhrady jsou v případě splnění zákonných podmínek soudně vymahatelné.

Nárokové náhrady zaměstnance vyslaného na pracovní cestu:

- náhrada prokázaných cestovních výdajů,
- náhrada prokázaných výdajů za ubytování,
- náhrada výdajů na stravování,
- náhrada prokázaných nutných vedlejších výdajů,
- náhrada jízdních výdajů za cesty k návštěvě rodiny.²³

5.5 Stravné

Obecně k úhradě stravného zaměstnance slouží jeho mzda, plat nebo jiný příjem, který má. Pro případ, že je zaměstnanec vyslán na služební cestu, tedy nezdržuje se na svém

²² KAHLE, B. Služební cesty a cestovní náhrady. Praha: Pradoeduca, 1999. ISBN 80-85856-71-9

²³ KAHLE, B. Praktická personalistika. Praha: Pradoeduca, 1996. ISBN 80-85856-37-9

pravidelném pracovišti a nemůže se tedy stravovat obvyklým způsobem, zákon určuje určitý příspěvek na jeho stravování, který je nazýván v právnické mluvě stravným a v praktické mluvě dietami. Účelem diet není uhradit zaměstnanci celkovou výši, kterou vydal za stravování na služební cestě, ale přispět mu na zvýšené výdaje spojené se stravováním na služební cestě. Na rozdíl od jiných náhrad cestovních výdajů se stravné poskytuje bez vyúčtování, tedy bez ohledu na konkrétní prokázání použití těchto finančních prostředků na stravování. Pro účely poskytování stravného je v zásadě rozhodující trvání pracovní cesty v rámci jednoho celého kalendářního dne. Základní hranice je 5 hodin. Nad 5 hodin trvání pracovní cesty v jednom kalendářním dnu jde o nárok na stravné, do 5 hodin se může jednat pouze o plnění nenárokové, pokud se ovšem zaměstnavatel nezavázal k tomuto plnění v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu.²⁴

Konkrétní výši stravného platnou pro všechny zaměstnance zaměstnavatel:

- dohodne v kolektivní smlouvě,
- stanoví ji ve vnitřním předpisu,
- případně sjedná s některými zaměstnanci přímo v jejich pracovní smlouvě.

Výši stravného zaměstnavatel musí vždy stanovit v rámci Ministerstvem práce a sociálních věcí každoročně od 1. ledna stanoveného rozpětí. Pokud tak neučiní musí zaměstnanci vyplatit alespoň minimální stravné. Když zaměstnavatel zajistí zaměstnanci snídani, oběd, večeři stravné se podle uvážení zaměstnavatele krátí a to o 20 – 40 % stravného za každé poskytnuté jídlo.

5.5.1 Zahraniční stravné

Zákon stanoví při zahraniční pracovní cestě nárok vyslaného zaměstnance na stravné v cizí měně. Výši základních sazeb stravného v cizích měnách podle jednotlivých zemí na světě vyhláší každoročně k 1. lednu Ministerstvo financí a to vyhláškou. V průběhu roku se tato vyhlášená výše sazeb bude měnit, jen pokud změna cen a kurzů měn dosáhne od poslední úpravy alespoň 20 %. Na žádost zaměstnance může nyní zaměstnavatel vyplatit zaměstnanci zahraniční stravné i v českých korunách nebo v jiné cizí volně směnitelné měně. Pro přepočet se použije aktuální směnný kurz devizového trhu vyhlášený Českou národní bankou.¹³⁾

²⁴ KAHLE, B. Služební cesty a cestovní náhrady. Praha: Praxeduca, 1999. ISBN 80-85856-71-9

Pravidla pro pracovní cesty do zahraničí:

- trvá-li cesta v kalendářním dni více než 12 hodin, pak zaměstnanci vzniká nárok na plnou sazbu stravného,
- když je cesta kratší než 12 hodin, přísluší zaměstnanci za každou celou hodinu zahraniční cesty strávenou mimo území ČR stravné v cizí měně ve výši 1/24 předepsané sazby,
- při cestě kratší než 1 hodinu se stravné v cizí měně neposkytuje,
- jestliže zaměstnanec během jednoho dne projíždí dvěma nebo více státy, stravné se určí podle sazby stanovené pro zemi, v níž stráví během kalendářního dne nejvíce času.

Před započítáním cesty musí zaměstnavatel poskytnout pracovníkovi:

- odpovídající zálohu v hotových penězích,
- nebo cestovní šek,
- nebo půjčit platební kartu.

Zaměstnavatelé, kteří nejsou rozpočtovými nebo příspěvkovými organizacemi, mohou poskytovat zaměstnancům stravné nižší, než je stanovená základní sazba stravného, nejvýše však o 25 % pokud tuto možnost sjednají v kolektivní smlouvě nebo stanoví ve vnitřním předpisu, případně sjednají v pracovní smlouvě.

5.6 Odborná způsobilost řidičů

Odborná způsobilost řidičů se zdokonaluje školením zaměřeným na znalost právních předpisů na úseku dopravy, zejména pravidel provozu na pozemních komunikacích, teorie řízení a zásad bezpečné jízdy, ochrany životního prostředí před škodlivými důsledky provozu vozidel na pozemních komunikacích, zdravotnické přípravy, ovládání a údržby vozidla, přepravy nebezpečných věcí, dodržování povinností osádek vozidel v nákladní přepravě a na další otázky jejichž znalost ovlivňuje chování řidiče v provozu na pozemních komunikacích.

Odborná způsobilost k řízení motorových vozidel je jednou z podmínek pro udělení řidičského oprávnění. Získává se absolvováním výcviku podle zákona č. 247/2000Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel. V případě

že, držitel řidičského oprávnění pozbyl odbornou způsobilost, může okresní úřad rozhodnout o pozastavení nebo dokonce odejmutí řidičského oprávnění. Držitel řidičského oprávnění nesmí po dobu platnosti tohoto pozastavení řídit motorová vozidla. Pozbytí odborné způsobilosti se zjišťuje přezkoušením z odborné způsobilosti (provedeným dle zákona č. 247/2000 Sb.). Příslušný okresní úřad v rámci řízení o omezení nebo odnětí řidičského oprávnění nařídí držiteli, aby se ve stanovené lhůtě podrobil přezkoušení z odborné způsobilosti, vyjdou-li najevo skutečnosti důvodně nasvědčující tomu, že držitel řidičského oprávnění pozbyl částečně nebo zcela odbornou způsobilost. Nepodrobí-li se držitel řidičského oprávnění bez závažného důvodu přezkoušení ve stanovené ani náhradní lhůtě, považuje se za odborně nezpůsobilého k řízení motorových vozidel. Pokud pominuly důvody pro omezení, respektive odnětí řidičského oprávnění, může držitel podat žádost na příslušný okresní úřad o zrušení omezení, respektive vrácení řidičského oprávnění.

5.6.1 Zdokonalování odborné způsobilosti

Odborná způsobilost řidičů silničních motorových vozidel se pravidelně zdokonaluje školením (dle zákona č. 247/2000 Sb.). Dalším předpisem upravujícím povinné školení řidičů (z předpisů zajištění bezpečnosti práce) je Zákoník práce. Ten se vztahuje na všechny řidiče, kteří během výkonu práce řídí vozidlo. Z hlediska řidiče k těmto předpisům patří i dopravní předpisy (pravidla silničního provozu). Zákoník práce však přesně nestanoví frekvenci, rozsah školení, způsob přezkoušení a kvalifikační požadavky na lektora.

Zdokonalovací školení řidičů provádí provozovatel autoškoly v rozsahu vydané registrace k provozování autoškoly. Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů v rozsahu 16 hodin ročně a přezkoušení musí podstoupit všichni, kdo řídí:

- motorové vozidlo vybavené zvláštním výstražným zařízením se zvláštním světelným zařízením modré barvy,
- vozidlo taxislužby,
- vozidlo pro přepravu více jak 9 cestujících včetně řidiče,
- vozidlo pro přepravu nákladů o celkové hmotnosti vyšší než 7 500 kg.

Náklady na zdokonalování odborné způsobilosti řidičů hradí žadatel. Řidičům, kteří úspěšně absolvovali zdokonalování odborné způsobilosti řidičů a přezkoušení, vydá okresní úřad osvědčení profesní způsobilosti řidič, do kterého se zapíše druh zdokonalování odborné způsobilosti řidiče.²⁵

5.7 Zdravotní způsobilost řidičů

Zdravotní způsobilost k řízení motorových vozidel upravuje nově zákon č. 361/2000Sb., ve znění zákona č. 60/2001 Sb., o provozu na pozemních komunikacích. Zdravotní způsobilost je další z podmínek pro udělení a držení řidičského oprávnění. Posuzuje ji a písemný posudek vydává žadateli lékař na základě výsledku lékařské prohlídky a odborných vyšetření. Náklady na posouzení hradí žadatel.

Zdravotně způsobilý k řízení motorového vozidla není ten, kdo má poruchy chování způsobené závislostí na alkoholu nebo jiných psychoaktivních látkách podle posudku zdravotní způsobilosti. Na základě posudku je žadatel, respektive držitel řidičského oprávnění:

- zdravotně způsobilý k řízení motorových vozidel,
- zdravotně způsobilý k řízení motorových vozidel s podmínkou,
- zdravotně nezpůsobilý k řízení motorových vozidel.

Je-li žadatel o řidičské oprávnění nebo držitel řidičského oprávnění podle posouzení zdravotní způsobilosti zdravotně způsobilý k řízení motorových vozidel s podmínkou nebo zdravotně nezpůsobilý, oznámí posuzující lékař neprodleně tuto skutečnost příslušnému okresnímu úřadu a zašle mu kopii posudku o zdravotní způsobilosti. Okresní úřad řidičské oprávnění podmíní (stanoví podmiňující podmínky pro výkon řidičského oprávnění), pokud je držitel způsobilý s podmínkou. Zdravotní nezpůsobilost je důvodem pro odejmutí řidičského oprávnění. Řidičské oprávnění může být také pozastaveno, to znamená, že držitel nesmí po dobu platnosti pozastavení řídit motorová vozidla. Podmínění nebo pozbytí zdravotní způsobilosti se zjišťuje přezkoumáním zdravotní způsobilosti. Pokud pominuly důvody pro podmínění, respektive odnětí řidičského oprávnění, může držitel podat žádost na příslušný okresní úřad o zrušení podmínění, respektive vrácení řidičského oprávnění. Pokud od právní moci rozhodnutí o odnětí

²⁵ BŘEZINA, J. Přehled předpisů v silniční nákladní dopravě. Ostrava: Repronis, 2000. ISBN 80-86122-79-4

řidičského oprávnění pro ztrátu zdravotní způsobilosti uplynuly více jak tři roky, musí žadatel o vrácení řidičského oprávnění prokázat odbornou způsobilost.²⁶

5.7.1 Pravidelné lékařské prohlídky

Pravidelným lékařským prohlídkám jsou povinni se podrobovat určení řidiči, určení držitelé řidičských oprávnění, všichni řidiči po dovršení stanovených věkových hranic a učitelé autoškol. Evidenci lékařských prohlídek vede a náklady na ně hradí zaměstnavatel.

Pravidelným lékařským prohlídkám je povinen se podrobovat:

- řidič vozidla, který při plnění úkolů souvisejících s výkonem zvláštních povinností užívá zvláštního výstražného světla modré barva, případně doplněného o zvláštní zvukové výstražné znamení,
- **řidič, který řídí motorové vozidlo v pracovněprávním vztahu a u něhož je řízení motorového vozidla druhem práce sjednaným v pracovní smlouvě,**
- **řidič, u kterého je řízení motorového vozidla předmětem samostatné výdělečné činnosti prováděné podle zvláštního předpisu (živnostenský zákon),**
- držitel řidičského oprávnění skupiny C, C+E, D, D+ E nebo podskupin C1, C1+E, D1 a D1+E, který řídí motorové vozidlo zařazené do příslušné skupiny nebo podskupiny řidičského oprávnění,
- držitel osvědčení pro učitele řidičů pro výcvik řízení motorových vozidel podle zvláštního předpisu (zákon o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti).

Vstupní lékařské prohlídce jsou osoby výše uvedené povinni se podrobit před zahájením výkonu uvedené činnosti, dalším pravidelným prohlídkám pak do dovršení 50 let věku každé dva roky a po dovršení 50 let věku každoročně. Posuzující lékař může na základě výsledku pravidelné lékařské prohlídky v odůvodněných případech určit osobám výše uvedeným termín další pravidelné lékařské prohlídky kratší, než jsou uvedené lhůty. Pravidelné lékařské prohlídky hradí u osob v pracovněprávním vztahu zaměstnavatel u ostatních žadatel. Po provedení pravidelné lékařské prohlídky vydá posuzující lékař povinné osobě posudek o zdravotní způsobilosti, který musí mít písemnou formu. Povinná osoba je způsobilá nebo způsobilá s podmínkou nebo nezpůsobilá k řízení motorových

²⁶ BŘEZINA, J. Přehled předpisů v silniční nákladní dopravě. Ostrava: Repronis, 2000. ISBN 80-86122-79-4

vozidel. Je-li způsobilá s podmínkou nebo nezpůsobilá k řízení motorových vozidel, oznámí tuto skutečnost posuzující lékař příslušnému okresnímu úřadu a u osoby, která je v pracovněprávním vztahu i zaměstnavateli. Povinná osoba, která nemá platný posudek o zdravotní způsobilosti, je zdravotně nezpůsobilá k řízení motorových vozidel.²⁷

5.8 Řidičské oprávnění a řidičský průkaz

Nově problematiku řidičských oprávnění a řidičských průkazů upravuje zákon č. 361/2000 Sb., ve znění zákona č. 60/2001 Sb., o provozu na pozemních komunikacích. Podrobnosti týkající se provedení jednotlivých druhů řidičských průkazů, vzory dokladů a žádostí upravuje prováděcí vyhláška č. 31/2001 Sb.

Podmínky pro získání řidičského oprávnění jsou:

- požadovaný věk,
- odborná a zdravotní způsobilost,
- případně další podmínky stanovené zákonem (např. podmínkou udělení některých skupin řidičských oprávnění je držení již jiných skupin řid. oprávnění.

Udělení a rozšíření řidičského oprávnění provádí na základě písemné žádosti okresní úřad, ke které musí být přiložen platný doklad totožnosti žadatele, posudek zdravotní způsobilosti, doklad o odborné způsobilosti, doklad o splnění dalších podmínek a fotografie.

Změnu údajů zapsaných v řidičském průkazu je držitel povinen oznámit do pěti pracovních dnů, ode dne, kdy ke změně došlo, okresnímu úřadu, který vydá nový. Ztrátu, odcizení, poškození nebo zničení řidičského průkazu je držitel povinen neprodleně oznámit okresnímu úřadu, který vydá držiteli potvrzení o oznámení poškození, odcizení nebo ztráty řidičského průkazu. Toto potvrzení nahrazuje po dobu 30 dnů od jeho vydání řidičský průkaz a po této lhůtě vystaví okresní úřad duplikát řidičského průkazu.

²⁷ KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003 ISBN 80-247-0602-4

Řidičský průkaz se stává neplatným, jestliže uplynula doba jeho platnosti, údaje o řidičském oprávnění v něm uvedené neodpovídají skutečnosti, jsou v něm neoprávněně provedeny zápisy (změny, opravy nebo úpravy), záznamy v něm jsou díky poškození nečitelné.²⁸

5.9 Záznam o provozu vozidla, době řízení a bezpečnostních přestávkách

Musí vést každý dopravce provozující silniční dopravu vozidly určenými k přepravě osob, zvířat a věcí, jejichž celková hmotnost přesahuje 3,5 tuny. **Tento záznam je povinen uchovávat po dobu pěti let od ukončení přepravy.** (Nevztahuje se na osobní vozidla používaná tuzemským dopravcem k dopravě pro vlastní potřebu.) Záznam o době řízení a bezpečnostních přestávkách musí být u vozidel vybavených tachografem či jiným záznamovým zařízením odpovídajícím požadavkům příslušné mezinárodní dohody, veden výhradně formou výstupu z tohoto zařízení. Pokud u vozidel není tato povinnost stanovena, dopravce zajistí, aby řidič vedl tyto údaje formou výstupu z elektronického kontrolního záznamového zařízení schváleného pro tyto účely nebo ručně ve zvláštní knize se vzestupně číslovanými listy.

Pokud zákon stanoví také povinnost vést záznam o provozu vozidla, je možno oba záznamy spojit do jednoho dokladu za podmínky, že doklad bude obsahovat údaje a splňovat požadavky kladené na oba záznamy.

Záznamy je povinen řidič, který vozidlo řídí, mít s sebou ve vozidle po celou dobu jeho provozu, pokud dále není stanoveno jinak. Dále musí mít záznamy o režimu práce za uplynulé dny probíhajícího kalendářního týdne a poslední den týdne předcházejícího, v nichž řídil, anebo potvrzení vystavené dopravcem, že neřídil vozidlo v uvedeném období včetně uvedení důvodů, případně potvrzení o výkonu jiné práce, než je řízení vozidla v tomto období.

Doprovce vybaví řidiče nákladního vozidla dokladem, kde je zřejmý druh přepravovaného nákladu a vztah dopravce k němu. Uchovává se stejnou dobu jako předchozí záznamy.

Doprovce zajistí, aby členové osádky jím provozovaného vozidla uvedli v záznamu o době řízení vozidla a bezpečnostních přestávkách následující údaje:

- jméno a příjmení řidiče,
- místo a datum založení a vyjmutí záznamového listu,

²⁸BŘEZINA, J. Přehled předpisů v silniční nákladní dopravě. Ostrava: Repronis, 2000. ISBN 80-86122-79-4

- státní poznávací značka,
- stav počítadla kilometrů v době založení a vyjmutí záznamového listu do záznamového zařízení a rozdíl stavu počítadla těchto kilometrů,
- doba řízení, bezpečnostní přestávky a doba odpočinku.

Jedná se o případ kdy vedení záznamu kontrolním záznamovým zařízením odpovídá požadavkům stanoveným zvláštním právním předpisem vyplývajícím z mezinárodní smlouvy, kterou je ČR vázána. Některé údaje musí být vyplněny před zahájením jízdy (např. jméno a datum, značka, stav počítadla kilometrů v době založení záznamového listu).

V případě vedení záznamu elektronickým kontrolním zařízením je navíc nutné uvést evidenční číslo záznamu, obchodní jméno dopravce.²⁹

6. Finanční analýza

Při měření finanční výkonnosti firmy se často standardně používá poměrová analýza, která umožňuje sledovat, měřit a hodnotit interní i externí hodnoty finanční výkonnosti firmy pomocí klíčových finančních poměrových ukazatelů a na jejich základě pak přijímat efektivní manažerská rozhodnutí. Tyto finanční ukazatele standardně mapují hlavní aktivity dané firmy především v oblastech generace zisku, solventnosti a oblasti investiční, tedy ve smyslu hodnoty firmy pro investory.³⁰

Pramenem údajů pro finanční analýzu jsou finanční výkazy: rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz o cash flow.

Postup finanční analýzy může zahrnovat tyto po sobě jdoucí kroky:

- výpočet poměrových ukazatelů za sledovaný podnik,
- srovnávání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (komparativní analýza),
- hodnocení poměrových ukazatelů v čase (trendová analýza),
- hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (pyramidová soustava ukazatelů),

²⁹ Vyhláška č. 478/2000 Sb. Ministerstva dopravy a spojů, kterou se provádí zákon o silniční dopravě

³⁰ PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1046-3

- návrh na opatření (analýza odhaluje slabá a silná místa ekonomiky podniku a slouží tak jako podklad pro finanční řízení a plánování a pro prognózování).³¹

Předmětem finanční analýzy jsou tyto skupiny ukazatelů.

Ukazatele aktivity:

Obrat zásob = tržby/zásoby nebo náklady/zásoby

Průměrná doba inkasa = $(\text{pohledávky} \times \text{délka roku ve dnech})/\text{tržby}$

Doba obratu závazků = $(\text{závazky} \times \text{délka roku ve dnech})/\text{tržby}$

Obrat celkových nebo oběžných aktiv = $\text{tržby/celková aktiva (nebo oběžná aktiva)}$

Vázanost aktiv (rychlost obratu aktiv) = aktiva/tržby

Ukazatele likvidity:

Běžná likvidita = $\text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky}$

Pohotová likvidita = $(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})/\text{krátkodobé závazky}$

Okamžitá likvidita = $\text{peněžní prostředky/krátkodobé závazky}$

Ukazatele zadluženosti:

Zadluženost = $\text{celkový dluh/celková aktiva}$

Doba splacení dluhu = $\text{závazky celkem/ HV před zdaněním} + \text{odpisy}$

Krytí úroků = $\text{zisk před započítáním úroků a zdaněním úroků/úroky}$

Ukazatele rentability:

Rentabilita tržeb = čistý zisk/tržby

Rentabilita nákladů = $\text{zisk před zdaněním/náklady}$ nebo $1 - \text{Rentabilita tržeb}$

Rentabilita celkových aktiv = čistý zisk/aktiva

Rentabilita vlastního kapitálu = $\text{čistý zisk/vlastní kapitál}$ ³²

³¹ SYNEK, M. a kol. Nauka o podniku. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-892

³² EISLER, J. Ekonomika dopravy. Praha: Fortuna, 2000. ISBN 80-7168-699-9

7. Základní informace o firmě a současný stav

Vlastníkem firmy, která se stala podkladem pro vytvoření této práce je fyzická osoba Jaroslav Svoboda. Podnikatelskou činnost provozuje na základě koncesní listiny a to již od roku 1992. Sídlo firmy je ve Světlé pod Ještědem. Parkovací a opravárenské prostory, které má v pronájmu jsou v Českém Dubu. Předmětem podnikání je silniční motorová doprava nákladní. V roce 2001 musel podnikatel v rámci změn zákona o dopravě prokázat odbornou způsobilost k provozování silniční nákladní dopravy a při té příležitosti prokázal odbornou způsobilost i k provozování mezinárodní nákladní dopravy a koncesní listina mu byla rozšířena v tomto rozsahu. Provozování mezinárodní nákladní dopravy je v této firmě zatím v začátcích a jedná se hlavně o přepravy do Slovenské republiky a Německa. Vlastní celkem 6 dopravních prostředků:

- 1x osobní vůz,
- 1x dodávkový vůz pro celkovou hmotnost do 1,5 t,
- 2x vozidlo pro celkovou hmotnost 3,5 tuny (značky avia),
- 2x vozidlo pro celkovou hmotnost převyšující 12 t (tahače + návěsy).

Firma zatím neprovádí přepravu nebezpečných věcí, ale do budoucna o této možnosti uvažuje.

Nejprve dopravce vykonával práci řidiče sám, postupně došlo k rozšíření vozového parku a bylo nutné zaměstnat postupně několik zaměstnanců. Jejich počet se zpočátku zvyšoval, ale v poslední době došlo opět ke snížení jejich počtu. Mělo to souvislost s vývojem poptávky po dopravních službách a tím nejprve rozšiřování počtu vozů a v poslední době snížení tohoto počtu.

Jedná se tedy o malou organizaci. Za firmu jedná sám podnikatel. Všichni zaměstnanci, které zaměstnává jsou zaměstnání jako řidiči, na administrativu a účetnictví nezaměstnává zvláštního zaměstnance.

Tab. 3 Počet zaměstnanců zaměstnaných v průběhu let 1998-2006
(údaje jsou vždy ke konci daného roku)

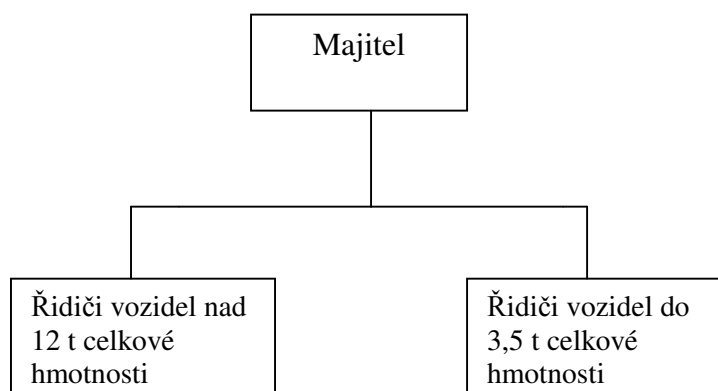
Rok	Počet zaměstnanců
1998	5
1999	5
2000	6
2001	7
2002	6
2003	7
2004	6
2005	3
2006	3

Zdroj: interní evidence firmy

Co se týká administrativy, tak část zajišťuje podnikatel prostřednictvím manželky, která je jeho spolupracující osobou. Jedná se hlavně o fakturaci a mzdy a zbytek, jako je samotné vedení účetnictví a účetní závěrka, jsou zajišťovány prostřednictvím účetní (OSVČ), se kterou má podnikatel uzavřenu smlouvu o vedení účetnictví. Podnikatel zatím neúčtuje v podvojném účetnictví, ale vede pouze daňovou evidenci.

Podnikatel má s několika podniky uzavřenu smlouvu o zajištění přepravy materiálu a zboží dle jejich potřeby. Z počátku se zabýval funkcí dispečera sám, nyní spolupracuje se spediční firmou, která zajišťuje přepravu dle smluv podnikatele, přiděluje tedy práci řidičům a zajišťuje vytížení vozidel. Je v neustálém kontaktu s podnikatelem.

Následující obrázek ukazuje organizační strukturu firmy Jaroslav Svoboda.



Obr. 3 Organizační struktura firmy Jaroslav Svoboda

Zdroj: vlastní zpracování

Jedná se o liniovou organizační strukturu. Majitel Jaroslav Svoboda je zároveň manažerem a jsou mu podřízeni všichni zaměstnanci. Sám také vykonává práci řidiče, zejména v době dovolené čerpané některým z řidičů nebo v období zvýšené poptávky po přepravních službách. Jak již bylo zmíněno pro zajištění dalších činností jako je vedení účetnictví nebo práce dispečera, podnikatel využívá outsourcingu.

8. Vnitřní a vnější analýza vlastní firmy

Pro rozbor výchozího stavu firmy použijí **SWOT analýzu**, která identifikuje nejdůležitější vnitřní a také vnější vlivy na podnik a můžeme na jejím základě určit směr budoucího vývoje podniku. K identifikaci příležitostí a hrozeb slouží externí analýza. Silné a slabé stránky vyplývají z analýzy interní.

8.1 Strengths – silné stránky podniku

Mezi faktory, které se dají zařadit do této kategorie patří:

- **dlouhá existence** – podnikatel provozuje přepravní činnost již od roku 1992. Za tuto dobu bylo možné získat nejen důležité zkušenosti s řízením podniku, ale také navázat dlouhodobější vztahy se zákazníky a dostat se do podvědomí okolí,

- **vysoká flexibilita a přizpůsobivost** – jelikož se jedná o velmi malý podnik jen s několika zaměstnanci, je zde velmi rychlý přenos informací a je tedy možné rychle reagovat na požadavky trhu a zákazníků,
- **dlouhodobá spolupráce s několika zákazníky** – jedná se o dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské smlouvy o přepravě. Podnikatel má tak zajištěn určitý stálý odbyt svých služeb,
- **dobré jméno u zákazníků** – během dlouhé doby působení podniku bylo možné získat dobrou pověst, a to především díky vysoké spolehlivosti, přizpůsobivosti a vstřícného individuálního přístupu,
- **dobré zaměstnanecké vztahy** – existence velmi dobrých vztahů nejen mezi jednotlivými pracovníky, ale také mezi zaměstnavatelem a pracovníky. Samotná velikost podniku umožňuje tuto spíše přátelskou atmosféru, která vede k pocitu sounáležitosti pracovníků s firmou,
- **kvalifikování a zkušení zaměstnanci** – všichni zaměstnanci vykonávají práci řidiče již několik let a mají proto dostatek zkušeností pro tuto práci. Je zde vysoký stupeň samostatnosti (zaměstnanci jsou například schopni provádět údržbu a menší opravy sami),
- **zaměstnavatel sám také vykonává práci řidiče**, to znamená, že je ve styku se zákazníky a má možnost seznámit se s jejich potřebami, může tím udržovat a prohlubovat dobré vztahy s nimi. Má tím také možnost seznámit se s podmínkami řidičů, což umožňuje lépe posoudit a řídit výkon jednotlivých zaměstnanců.

8.2 Weaknesses – slabé stránky podniku

Mezi záležitostmi, kterým je třeba věnovat pozornost a do budoucna se snažit je zlepšit můžeme zahrnout:

- **nedostatek finančních zdrojů**, jelikož se pohybujeme v malém podniku, který nedosahuje tak velkého zisku, jako je tomu například u větších společností. Přístup k větším finančním zdrojům je zde omezený,
- **úvěr a leasing**, nedostatek vlastních finančních zdrojů vyúsťuje k tomu, že pokud chce podnik realizovat nějakou investici, např. na nákup nového vozu, je nutné využít buď úvěru nebo služeb nějaké leasingové společnosti,

- **některé z nákladních automobilů začínají být zastaralé**, jedná se hlavně o vozy značky Avia, tedy o menší vozy. Jeden z těchto vozů bude nutné obnovit již v nejbližší době. Pokud jsou vozy zastaralé, přináší to častější poruchovost a potřebu oprav a tím také nutnost jejich častějšího odstavení než u novějších vozů. Také to může být překážkou co se týče mezinárodní přepravy, kdy je vyžadován velice dobrý technický stav vozidel,
- **nevlastní budovu pro opravy vozidel a prostory pro parkování**, je proto nutné si tyto prostory pronajímat, což výrazně ovlivňuje finanční situaci, protože se jedná o celkem vysoké výdaje,
- **personální management**, tuto záležitost jsem se také rozhodla zařadit do slabých stránek, protože je to jedna z nejdůležitějších věcí, která ovlivňuje úspěšnost podniku. Myslím si že v našem podniku není této problematice věnována dostatečná pozornost. Hlavně co se týče hodnocení a odměňování, ale také dalších věcí. Řízení lidských zdrojů je proto v mojí práci věnována celá následující kapitola,
- **závislost poptávky a následně také tržeb na sezóně**, za období s větší poptávkou po dopravních službách se může považovat například období před vánoci, kdy se všeobecně více nakupuje nebo také období jara, kdy se začíná se stavebními pracemi. Naopak slabší období pro dopravu je během zimních měsíců,
- **absence vlastních www stránek**, není možné nijak zjistit nějaké informace o firmě a poskytovaných službách.

8.3 Opportunities – příležitosti

- **rozšíření počtu zákazníku**, mělo by se jednat především o ty odběratele, se kterými je možná dlouhodobá spolupráce, která by znamenala stálý a pravidelnější přísun práce. Určitě by bylo ale také výhodné získat nové kontakty s firmami, které by využívaly dopravních služeb alespoň občas, tj. nepravidelně,
- **provozování mezinárodní přepravy**, tato činnost je stále v začátcích a jedná se především o přepravu do Německa a na Slovensko. Je to hlavně z důvodu, že se zatím nepodařilo najít významného zákazníka v tomto směru,
- **provozování přepravy nebezpečných věcí**, pro provozování tohoto druhu přepravy by bylo nutné provést určité úpravy vozidel a také zajistit odbornou

způsobilost zaměstnanců, což by znamenalo investování nemalých finančních prostředků. Proto pokud by se podařilo najít nějakého významného zákazníka v této oblasti, mělo by se jednat o dlouhodobou spolupráci a pravidelnou přepravu, aby se tato investice vyplatila,

- **sledování individuálních potřeb zákazníků**, mělo by se neustále sledovat, jaké mají (především ti stálí zákazníci) požadavky a snažit se jim dát včas vhodnou nabídku služeb,
- **zvyšující se ekonomický růst v ČR**, s tím související zvýšení tempa růstu poptávky po přepravních službách,
- **vstup ČR do EU**, usnadnění provozování mezinárodní přepravy, snazší vývoz a dovoz a s tím související rostoucí poptávka po přepravě,
- **možnost finanční podpory z fondů EU**.

8.4 Weaknesses – hrozby

- **velká konkurence v regionu a v ČR vůbec**, jedná se o tuzemské a také zahraniční firmy, které jsou dobře kapitálově vybaveny,
- **platební neschopnost zákazníků**, hlavně pokud by se jednalo o jednoho ze stálých zákazníků,
- **pozice začátečníka mezi zkušenými dopravci**, zejména co se týče provozování mezinárodní přepravy,
- **absorpce nového práva a jazykové nároky**, v mezinárodní přepravě je zapotřebí mít dobře jazykově vybavené řidiče a dobře se orientovat v předpisech jiných zemí,
- **rostoucí daňové zatížení**, zde se jedná hlavně o změnu v poplatcích za používání dálnic a silnic první třídy, kde byly od 1.1.2007 nahrazeny dálniční známky výběrem mýtného. Částky vyplacené za dálniční známky byly nižší než částky, které jsou nyní placeny za mýtné. Také u silniční daně došlo ke zvýšení daňové zátěže, a to díky výraznému snížení slev na této dani oproti slevám, které mohly být uplatňovány v minulých letech.

8.5 Návrhy na odstranění slabých stránek a odvrácení hrozeb

Jednou ze slabých stránek je nedostatek vlastních finančních zdrojů, s čímž pak souvisí i ostatní oblasti, ve kterých je podnik slabší. Znamená to nutnost využití velmi vysokých úvěrů a leasingů v případě investic. Skutečnosti s tím související jsou zastaralost některých vozů (bylo by potřeba je obnovit) a nezbytnost pronajímat parkovací a opravárenské prostory. Je jasné, že pokud bude podnikatel chtít provést takovéto investice, úvěru se zřejmě nevyhne. Bylo by ale vhodné zaměřit se na sledování celkových nákladů, snažit se je snížit na co nejnižší úroveň a docílit tím zlepšení finanční situace. Další záležitostí, kterou je možné zařadit do slabších oblastí je fakt, že jsou období, kdy je práce dostatek a naopak jsou měsíce, kdy je poptávka po přepravních službách slabší. Tomu je možné alespoň částečně předcházet tím, že se bude podnik snažit diverzifikovat své odběratele. Mít více zákazníků z různých oborů s různými druhy zboží. Pak je možné trochu vyrovnat sezónní výkyvy. Mohlo by být také přínosem zřízení vlastních www stránek, kde by bylo možné uveřejnit alespoň základní informace o firmě a poskytovaných službách.

K faktorům, které by mohly nepříznivě ovlivnit činnost nebo dokonce existenci firmy, patří hlavně velice silná konkurence v tomto oboru. Je velice obtížné takovéto konkurenci čelit, zejména pokud se jedná o velice dobře kapitálově vybavené společnosti. Je tedy nutné snažit si udržet své stálé zákazníky, a to hlavně:

- udržováním přátelských vztahů,
- nabídkou kvalitních služeb:
 - minimalizace případů, kdy dochází k poškození nákladů,
 - rychlost přepravy,
 - dobře vyplněné doklady o přepravě,
 - dobře udržovaný a čistý nákladový prostor, aby nedocházelo k poškození nebo pošpinění obalů,
 - zkušení řidiči, kteří jsou při nakládce a vykládce nápomocni,
 - spolehlivost.
- individuálním a vstřícným přístupem.

Dalším faktorem, který by mohl negativně ovlivnit činnost podniku je neschopnost odběratelů hradit své závazky, především nás zajímající faktury za přepravu. Je to

záležitost, která se nedá nijak ovlivnit, protože závisí na hospodaření daného podniku. Můžeme se snažit tomu alespoň částečně předejít již zmíněnou diverzifikací našich odběratelů.

Jestliže naše firma začíná provozovat mezinárodní kamionovou přepravu, měla by být na tuto činnost co nejlépe připravena. To znamená především se dobře orientovat v předpisech jiných zemí, aby nedocházelo k jejich porušení a následným sankcím. Řidiči by měli být nejen dobře jazykově vybaveni, ale orientovat se také v pravidlech silničního provozu dané cizí země. Veškeré tyto informace jsou většinou veřejně přístupné na internetu a dají se celkem snadno vyhledat. Takovéto stránky sloužící přímo pro dopravce jsou například: www.prodopravce.cz nebo také na stránkách ministerstva dopravy www.mdcr.cz je možné získat spoustu užitečných informací.

Pokud mluvíme o rostoucím daňovém zatížení, není možné ovlivnit sazby jednotlivých daní. Dopravci odvádějí silniční daň, platí mýtné za používání dálnic, většina jsou plátcí DPH a konečně také odvádějí daň z příjmu ať už jako fyzické nebo právnické osoby. Jedinou možností je využití všech zákonem povolených způsobů pro minimalizaci daňové povinnosti. Jako jsou položky snižující základ daně nebo slevy na dani.

9. Problematika zaměstnanosti a její řešení v organizaci

Rozhodla jsem se velkou část mojí práce věnovat problematice zaměstnanců, protože jsou to právě zaměstnanci, na kterých z velké části záleží, jak bude podnik úspěšný a konkurenceschopný. Zvláště v takto malém podniku, kterým se zabývám by měla být personální práci věnována větší pozornost, protože jeho úspěšnost nebo dokonce přežití závisí na schopných a spokojených pracovnících. Pokud chceme zhodnotit situaci podniku za účelem nalezení nějakého zlepšení pro budoucí vývoj, měli bychom tuto významnou stránku také zahrnout do naší analýzy.

9.1 Organizace podniku, vztahy a přenos informací

Personální činnost zajišťuje sám podnikatel. Nemá žádného pracovníka, který by plnil funkci nadřízeného ostatním řidičům. Zaměstnanci jsou rozděleni pouze do dvou skupin, a to podle toho, které vozidlo řídí (toto dělení je důležité pouze kvůli stanovení výše mezd). První skupinu tvoří řidiči menších vozidel – vozy o celkové hmotnosti do 3,5 tuny, a druhou skupinu řidiči větších vozidel – vozidla o celkové hmotnosti nad 12 t.

V podniku jsou v současnosti zaměstnáni pouze tři zaměstnanci a to jak již bylo zmíněno všichni jako řidiči. Řidiči jsou téměř denně ve styku se zaměstnavatelem, ať už telefonicky nebo osobně. Obrací se na něho s veškerými problémy, ale také sdělují své připomínky a návrhy. Zaměstnavatel je většinou dobře zná a oni znají jeho. Panují zde tedy spíše přátelské vztahy jako mezi spolupracovníky než vztahy nadřazenosti a podřízenosti. Přenos informací je proto celkem snadný a rychlý. Je to důsledkem již zmíněné jednoduché liniové organizační struktury (viz. Obr. 2).

9.2.1 Možný vývoj do budoucna

Tato spíše přátelská atmosféra by měla v budoucnu sloužit jako motivace zaměstnanců, kteří by měli mít pocit sounáležitosti s firmou. Zaměstnavatel by měl tyto vztahy dále zlepšovat. Například tím, že některé problémy bude se zaměstnanci konzultovat a ptát se na jejich názor popřípadě s nimi navrhne nějaké řešení. Včas a dostatečně je informovat o situaci a všech změnách v organizaci. Tyto dobré vztahy nejen mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale i mezi zaměstnanci navzájem, by měly trochu kompenzovat jiné výhody, které by zaměstnanec měl ve větším podniku (širší nabídky příležitostí k personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků, závodní jídelna, podnikové rekreační středisko atd.). Ve velkých podnicích většinou však bývá spíše anonymní přístup k pracovníkům. To vše by mělo vést ke spokojenosti zaměstnanců, menší fluktuaci a dobré zaměstnanecké pověsti.

9.3 Plánování, získávání a výběr pracovníků

Plánování, získávání i výběr pracovníků zajišťuje sám podnikatel. Rozšíření nebo zúžení počtu pracovníků většinou plánuje tehdy, když se rozhodne o koupi nebo prodeji nějakého vozu. Někdy je také nutné nahradit odcházejícího zaměstnance. Rozhoduje se, zda na toto místo převede nějakého stávajícího zaměstnance a na jeho místo vezme někoho nového nebo zda na hledané místo přijme nového pracovníka z externích zdrojů.

Náplní práce každého řidiče je:

- řízení vozidla,
- spolupráce při nakládce a vykládce,
- zajištění a fixace nákladu ve voze,
- vyplňování nezbytných formulářů a dokladů,
- údržba vozidla a opravy (v dílně).

Hlavním předpokladem pro přijetí nového zaměstnance (řidiče) je řidičský průkaz požadované skupiny, což znamená i odbornou a zdravotní způsobilost. Dále jsou to další předpoklady jako u některých vozidel určitá praxe nebo požadavek na schopnost provést drobné opravy atd. Při hledání uchazečů o dané místo pomáhá pracovní úřad, kterému se musí každé volné pracovní místo nahlásit, a to do 10 dnů (dle zákona o zaměstnanosti). Dále jsou to inzeráty (nejméně častý způsob) a nebo se uchazeči hlásí sami, protože se o volném místě dozvěděli od stávajících zaměstnanců nebo jiných lidí.

Výběr pracovníků probíhá krátkým pohovorem a pak většinou každý zájemce absolvuje zkušební jízdu nebo několik jízd, a to buď přímo s majitelem nebo s některým z řidičů. Vyzkouší si nejen řízení vozidla, ale také pomoc při nakládce a vykládce a zajištění (upevnění) nákladu ve voze. Na výběru se tak vlastně někdy podílí i zaměstnanec, který s uchazečem absolvuje zkušební jízdu a který pomůže zaměstnavateli posoudit, zda je uchazeč vhodný pro tuto práci. Většinou i sám uchazeč po této zkušební jízdě posoudí, zda je schopen tuto práci vykonávat.

9.3.1 Možné zlepšení výběru a získávání pracovníků

Při plánování a výběru zaměstnanců bych navrhovala, aby zaměstnavatel nejprve tuto věc prokonzultoval se stávajícími zaměstnanci a zjistil, zda některý z nich nemá zájem o přeřazení na toto místo. Většinou by se asi mělo jednat o přeřazení na lepší nebo větší vůz, který přináší lepší platové a jiné podmínky. Důležité ale také je, upozornit na případnou větší zodpovědnost spojenou s danou funkcí. V případě zájmu tohoto zaměstnance přeřadit na dané místo a na místo, které uvolní, hledat nového zaměstnance z externích zdrojů. Pokud například zaměstnanec nemá dostatečnou kvalifikaci, zkusit mu umožnit rozšíření řidičského oprávnění na tuto skupinu. Toto řešení může podniku přinést některé výhody jako například větší motivace zaměstnance k lepšímu výkonu, zlepšení vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a motivace ostatních zaměstnanců, uvědoměním si možnosti přeřazení na místo s lepšími podmínkami. Podniku to ovšem může přinést větší náklady spojené se zvýšením kvalifikace řidiče, ale může se to projevit jako dobrá investice. Většinou je v tak malém podniku jen málo možností pro pokrytí volného místa z vnitřních zdrojů, je tedy nutné získat nového zaměstnance z vnějších zdrojů. Nový pracovník může do podniku přinést nové poznatky a zkušenosti, může to být také levnější a snadnější (než čekání na získání kvalifikace stávajícího zaměstnance). Na druhé straně to může přinést větší riziko přijetí nevhodného pracovníka, protože nového zaměstnance zaměstnavatel nezná a jeho přizpůsobení se podniku trvá delší dobu. Co se týče nabídky zaměstnání tak kromě pracovního úřadu, inzerátů, doporučení stávajících zaměstnanců bych využila ještě internet, který je dnes velice využívaným pro nabídku a poptávku po zaměstnání.

Při výběru je nutné uchazeče důkladně seznámit s náplní práce a také se snažit uchazeče zaujmout ať už platovými nebo jinými podmínkami (jako je např. mobilní telefon, televize v autě). O těchto výhodách uchazeče informovat. Věnovat větší pozornost, zkušební jízdě s uchazečem. Podílení se stávajícího zaměstnance na výběru pracovníka (doporučení na základě zkušební jízdy s uchazečem) by mělo dále pokračovat, protože řidič má většinou větší zkušenosti co se týče řízení vozidla než majitel a může lépe posoudit dovednosti uchazeče v tomto směru. Pro zaměstnance, který tuto zkušební jízdu s uchazečem vykoná je to projevení důvěry ze strany zaměstnavatele a také určitého ohodnocení. Může to tedy přispět ke zlepšení vztahů v podniku a spokojenosti zaměstnanců.

V pracovní smlouvě by měla být vždy také dohodnuta zkušební doba ve které je možno rozvázání pracovního poměru z obou stran bez udání důvodu. Což je důležité hlavně pro zaměstnavatele, v případě výběru nevhodného uchazeče.

9.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Zaměstnavatel je ve styku se zaměstnanci téměř každý den. Potkávají se na dílně během společných oprav a údržby vozidel, kde může posoudit jejich dovednosti nebo jsou spojeni telefonicky. Někdy sám zaměstnavatel musí zastoupit nějakého zaměstnance (v případě nemoci, dovolené), takže má možnost se v podnicích, kterým zajišťuje přepravu, dozvědět, jaké je například jejich pracovní chování, vztahy k zákazníkům. Dále může zaměstnavatel zjistit, jak zaměstnanec vykonává svou práci na základě toho, jak provádí údržbu svého vozu, jaké opravy je schopen provést sám, jak pečlivě vyplňuje nutné dokumenty. Dalším zdrojem těchto informací je spediční firma, která dává řidiči dispozice ohledně nakládky, vykládky a přepravy. Ta může vyjádřit zaměstnavateli své připomínky k chování zaměstnanců, protože je s nimi také téměř denně v kontaktu. Další věc, na základě které může zaměstnance posoudit, je nehodovost a poškození nákladu při přepravě (způsobené například špatným zajištěním nákladu). Zaměstnavatel se k těmto výsledkům většinou vyjadřuje spíše neformálně, kdy zaměstnanci sděluje svá zjištění ohledně jeho výkonu. Nebývá to nijak pravidelně, spíše tehdy, když má potřebu danou věc zaměstnanci sdělit.

Zaměstnanci jsou odměňováni mzdou. Její výše (hrubé mzdy) závisí na tom, které vozidlo řídí. Řidiči větších vozidel mají vyšší mzdy. Dále mohou být také odměněni určitými výhodami, které jim zaměstnavatel může poskytnout. Například v případě potřeby zapůjčení vozu pro soukromé účely, využití vybavení dílny pro vlastní potřebu, každoroční vánoční posezení hrazené zaměstnavatelem, televizor ve voze, mobilní telefon, lepší vybavení ve voze nebo novější a modernější vůz.

9.4.1 Návrhy na hodnocení a odměňování

Hodnocení pracovníků bych v budoucnu věnovala větší pozornost, protože si myslím, že se tomu zaměstnavatel dostatečně nevěnuje. Zaměstnavatel má dostatek možností zjistit, jaké je pracovní chování jeho zaměstnanců, vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům i jiným

osobám. Měl by tyto poznatky zaměstnancům sdělovat a konzultovat je s nimi (dát zaměstnancům možnost se k nim vyjádřit). Dobré výsledky se snažit odměnit nejen hmotně, ale třeba i pochvalou a u horších výsledků se spolu se zaměstnancem snažit najít nějaké řešení nebo zlepšení. Zaměstnanci by také měli vědět, jaký výkon se od nich očekává, co je přijatelné a co není. Hlavně si myslím, že je nutné zdůraznit zaměstnancům důležitost budování dobrých vztahů se zákazníky a kvality přepravy, což je pro zákazníky velice důležité. Tento rozhovor by měl být veden spíše přátelsky jako mezi spolupracovníky a nechat spíše na zaměstnanci, aby navrhl nějaké řešení, popřípadě ho k němu nasměrovat.

S hodnocením by mělo souviset také odměňování zaměstnanců. Nyní jsou zaměstnanci odměňováni pouze na základě toho, jaké vozidlo řídí a nepřihlíží se k dalším dovednostem, znalostem, pracovnímu chování atd. Mzda je v podobě pevné měsíční částky, která se krátí dle pracovních dnů v měsíci. Má tedy jen omezený účinek a nemotivuje pracovníky ke zlepšování výkonu. Dále jsou odměňováni různými zaměstnaneckými výhodami. Mzda by neměla sloužit jen jako odměna za odvedenou práci, ale také je pozitivně motivovat, aby pracovali podle svých nejlepších schopností, sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace. Zaměstnanci by měli být odměněni celkově za vše, co do podniku vnášejí. Takže bych kromě běžné mzdy zavedla ještě zvláštní odměnu.

Tato odměna by mohla být vyplacena třeba jednou za půl roku nebo jednou za rok (popřípadě častěji, dle finančních možností). Tato odměna by byla dána na základě výsledků hodnocení pracovníků a zohlednila by např. ochotu pracovníků, důkladnou péči a údržbu vozidla, míru opotřebení vozidla (v důsledku špatného řízení), schopnost a ochota provést drobné opravy, pečlivost při vyplňování dokladů a formulářů. Samozřejmě zaměstnance předem informovat o možnosti získání této odměny a specifikovat podmínky jejího získání. Dále by bylo dobré se snažit nabízet zaměstnancům více výhod.

9.5 Odborná způsobilost a vzdělávání pracovníků

Každý zaměstnanec zaměstnaný jako řidič musí mít platné řidičské oprávnění a při nástupu do zaměstnání ho musí zaměstnavateli předložit ke kontrole. Odborná způsobilost k řízení motorových vozidel je jednou z podmínek pro udělení a držení řidičského oprávnění. Vlastník řidičského oprávnění by tedy měl mít absolvovaný výcvik dle zákona

č. 247/2000 Sb. o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti. Dále zaměstnanec musí mít řidičské oprávnění na skupinu vozidel, které bude řídit. Odebrání řidičského průkazu zaměstnanci-řidiči není důvodem pro okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatel může ale ukončit pracovní poměr z důvodu nesplňování předpokladů stanovených právními předpisy pro výkon sjednané práce (řízení motorových vozidel). To však pouze v případě, že zaměstnavatel nemá možnost zaměstnance zaměstnávat ve sjednaném místě výkonu práce, ani v místě jeho bydliště, tedy nemá pro zaměstnance jinou vhodnou práci. Okamžitě může takového zaměstnance propustit i v případě, že zaměstnanec není ochoten přejít na jinou práci.

Zaměstnanci se musí každý rok povinně ze zákona zúčastnit povinného školení řidičů a následného přezkoušení. Toto zdokonalování se provádí v autoškole, se kterou má zaměstnavatel uzavřenu ústní dohodu a která sama zaměstnavatele vyzve k zúčastnění se kurzu, vždy po uplynutí stanovené doby. Zaměstnavatel tedy nemusí striktně hlídat termíny. Provozovatel autoškoly musí po ukončení kursu zaslat okresnímu úřadu seznam účastníků kursu, kde uvede druh provedeného školení a výsledky přezkoušení. Toto zdokonalování a přezkoušení z odborné způsobilosti probíhá většinou vždy začátkem roku, a to v zákonem stanoveném rozsahu. Veškeré náklady na zdokonalování hradí zaměstnavatel. Každoroční zdokonalování odborné způsobilosti je pro řidiče velice důležité. Obsahem školení jsou například aktuální pravidla silničního provozu, znalost preventivní údržby vozidel, postup při dopravní nehodě, znalost dokladů o vozidle a dopravě, metody nakládky a vykládky, přeprava nebezpečných věcí, právní předpisy jiných států týkající se přepravy nákladu včetně dokladů.

Na jiné vzdělávání zaměstnanců se organizace zatím nezaměřuje.

9.5.1 Další možnosti vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnavatel si v roce 2001 rozšířil koncesi o provozování mezinárodní nákladní dopravy. Provozování mezinárodní přepravy je v organizaci pouze v začátcích, začínají se navazovat kontakty, ale v budoucnu se předpokládá její rozvoj. Myslím si, že by tedy bylo přínosné další vzdělávání pracovníků. Hlavně co se týče cizích jazyků. Zaměstnanci, u kterých se předpokládá řízení vozidel mimo ČR, by mohli absolvovat alespoň základní kurs nějakého cizího jazyka. V budoucnu by se to jistě ukázalo jako dobrá investice,

vzhledem k plánu organizace se více věnovat mezinárodní přepravě. Popřípadě by zaměstnavatel mohl zaměstnancům zaplatit nebo přispět na rozšíření řidičského oprávnění.

Jestliže firma uvažuje o přepravě nebezpečných věcí, měla by v této souvislosti zvažovat také odbornou přípravu řidičů. Česká republika je vázána dohodou o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR), která se vztahuje i na vnitrostátní silniční přepravu. Tato dohoda klade zvýšené požadavky na osádku vozidel přepravujících nebezpečné látky a předměty. Řidiči musí úspěšně absolvovat základní nebo speciální kurz, který se musí každých 5 let obnovovat. Jelikož toto osvědčení má časově omezenou platnost, měla by firma dobře naplánovat absolvování tohoto kurzu. Řidiči by ho měli absolvovat včas, ale ne příliš brzy, aby jim zbytečně neplynula platnost osvědčení, když ho ještě nebudou potřebovat.

9.6 Zdravotní způsobilost řidičů

Zdravotní způsobilost další z podmínek k získání a držení řidičského oprávnění. Řidiči, kteří řídí motorové vozidlo v pracovněprávním vztahu a u kterých je řízení vozidla druhem práce sjednaným v pracovní smlouvě jsou povinni se podrobit pravidelné lékařské prohlídce. Zaměstnavatel musí vést evidenci a hradit náklady na tyto prohlídky. Každý nově příchozí zaměstnanec musí doložit zdravotní způsobilost. Zaměstnavatel tyto prohlídky eviduje ve zvláštní evidenci a požaduje na zaměstnancích, aby se těmto pravidelným prohlídkám podrobili vždy v zákonem stanovené lhůtě.

9.7 Stravné

Zaměstnanci ve funkci řidiče se pohybují po celé České republice a někdy i v zahraničí. Při cestě po České republice, která trvá déle než 5 hodin a při cestě do zahraničí trávající déle než 1 hodinu, mají zaměstnanci nárok na stravné. Výše stravného musí odpovídat zákonem stanovenému rozpětí, jednotlivé sazby pro tuzemské cesty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 4 Stravné při tuzemských cestách v roce 2007

Délka pracovní cesty	Minimální stravné (v Kč)	Maximální stravné (v Kč)
Od 5 do 12 hodin	58	69
Déle než 12 hodin, nejvýše 18 hodin	88	106
Více než 18 hodin	138	165

Zdroj: www.mfcr.cz

Přičemž pro soukromé podniky (které nejsou financovány ze státního rozpočtu) platí pouze dolní hranice výše stravného. Výše základních sazeb pro zahraniční stravné jsou uvedeny v příloze č. 1. Konkrétní výše je dohodnuta mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v pracovní smlouvě. Jelikož se předem neví, jak přesně dlouho bude cesta trvat, dostávají zaměstnanci na stravné zálohu. V rámci toho musí každý zaměstnanec vyplňovat Cestovní příkaz, a to za stanovené období, většinou je to za jeden týden. Uvádí se zde počátek a konec cesty, účel, místo a doba trvání cesty. Případně ještě další údaje. Zaměstnanci dostávají za tímto účelem formulář Vyúčtování pracovní cesty, kde tyto údaje pouze vyplní. Popřípadě připojí doklad o dalších výdajích jako je např. parkovné. Na základě řádně vyplněného cestovního příkazu zaměstnavatel provede vyúčtování a spočítá přesnou výši stravného.

9. 8. Pracovní doba řidičů

Pracovní doba řidičů autodopravy je nerovnoměrně rozložená. Řidiči musí dodržovat stanovené doby řízení, přerušení a odpočinku. Tyto podmínky jsou obsaženy v mezinárodní dohodě AETR kromě výjimek, pro které se podmínky této dohody nepoužívají. Zaměstnanci musí být s těmito podmínkami podrobně seznámeni. Většinou jsou s nimi seznámeni při přijetí do zaměstnání. Vozidla jsou vybavena schváleným zařízením, které zaznamenává dobu jízdy, přestávky a počty kilometrů. Tyto záznamové listy musí mít každý řidič u sebe k dispozici ke kontrole stanovenou dobu a pak je odevzdává zaměstnavateli, který kontroluje dodržování stanovených podmínek. Všechna vozidla jsou vybavena spacími kabinami, takže řidiči mohou trávit denní odpočinek v zaparkovaném vozidle. V praxi je velice obtížné zajistit, aby řidiči tyto podmínky dodržovali.

9.8.1 Usnadnění orientace zaměstnanců v podmínkách dohody AETR

Pro lepší orientaci a pochopení podmínek dohody AETR, které řidič musí dodržovat, jsem navrhla tabulku 5. Tuto tabulku by mohl vytištěnou obdržet každý řidič. Měla by mu pomoci se v podmínkách lépe orientovat a také je dodržovat. Mohl by ho obdržet i každý nově přijatý zaměstnanec, kterému by pomohl rychleji se zapracovat.

Tab. 5 Stanovené podmínky doby řízení a odpočinku kladené na řidiče dle dohody AETR

Celková doba řízení (mezi dvěma odpočinky)	9 h 2 x za týden je možné 10 h
Doba nepřetřetího řízení	4,5 h
Bezpečnostní přestávka (není denním odpočinkem)	45 min nebo může být dělená po 15 minutách
Denní odpočinek	11h během každých 24 h je možné zkrácení na 9 h max. 3 x týdně, které pak musí být vyrovnáno před koncem následujícího týdne ve dnech, kdy odpočinek není zkrácen, je možné čerpání ve 2-3 oddělených částech během 24 hodin, alespoň jedna z částí musí trvat 8 h a celková doba odpočinku musí být prodloužena na 12h
Týdenní odpočinek	45 h po 6 denních řízeních je povoleno zkrácení na 36 h v obvyklém místě odstavení nebo 24 h mimo obvyklé místo a obojí musí být vyrovnáno před koncem 3. následujícího týdne

Zdroj: vlastní zpracování dle zákonem stanovených podmínek

9.9 Vyhотовování záznamu o provozu vozidla, době řízení a bezpečnostních přestávkách

Zaměstnavatel musí vést a uchovávat tyto záznamy po dobu pěti let od ukončení přepravy. Každé vozidlo je vybaveno tachografem (záznamovým zařízením), kterým řidič pořizuje záznamové listy. Před jízdou řidič vyplní údaje: jméno a příjmení řidiče, místo a datum založení záznamového listu, státní poznávací značku a stav počítadla kilometrů v době

založení listu. Záznamový list vloží do zařízení a po vyjmutí doplní stav počítadla kilometrů na konci přepravy. Zapiše zde také rozdíl mezi uvedenými kilometry na počátku a na konci jízdy.

Dále je každý řidič vybaven formuláři pro Záznam o provozu vozidla nákladní dopravy (příloha č. 2), který vyplňuje při každé přepravě. Uvádí se v něm trasa přepravy, druh nákladu, doba nakládky a vykládky a dále musí řidič zajistit, aby byl opatřen razítky z místa nakládky i vykládky (popřípadě podpisy). Tento doklad slouží také jako podklad pro fakturaci provedené přepravy.

V každém vozidle musí být při provozu také doklad o nákladu a vztahu dopravce k němu. Tímto dokladem je většinou dodací list, který řidič obdrží na nakládce. Jedno vyhotovení odevzdá s nákladem na vykládce a jedno vyhotovení si ponechá a přiloží ho k záznamu o provozu vozidla.

Další formulář, který řidič vyplňuje není pojmenovaný a vytvořil si ho sám zaměstnavatel pro své vlastní potřeby. Zaměstnanci ho vyplňují a odevzdávají za každý kalendářní měsíc. Slouží ke kontrole ujetých kilometrů, spotřeby pohonných hmot a zaplacených částek za ně a také ke kontrole odpracovaných hodin.

Řidiči by měli dbát na pečlivé vyplňování těchto dokladů. Někdy se stává, že nejsou řádně vyplněny (chybí například doba nakládky nebo počet kilometrů) nebo jsou nečitelné. Nejčastěji dělá potíže vyplňování těchto dokladů nově přijatým zaměstnancům. Je tedy důležité novým zaměstnancům důkladně vysvětlit veškeré náležitosti těchto dokladů.

Novým zaměstnancům by mohlo pomoci, kdyby obdrželi kopie těchto dokladů jako vzor, který by jim sloužil jako předloha. Mohlo by se to uplatnit i u některých stávajících zaměstnanců.

9.10 Doklady, které musí mít řidič při provozu u sebe

Zaměstnavatel musí dohlédnout, aby řidiči měli během provozu vozidla u sebe následující doklady a to dle požadavků ze dvou zákonů.

Dle zákona č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích:

- řidičský průkaz,
- osvědčení o registraci vozidla,
- doklad prokazující pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla,
- osvědčení o profesní způsobilosti řidiče.

Dle zákona č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě:

- záznam o provozu vozidla nákladní dopravy,
- záznam o době řízení vozidla a bezpečnostních přestávkách,
- doklad o nákladu a vztahu dopravce k němu,
- doklad o oprávnění k podnikání (koncesní listina, licence),
- záznamy režimu práce za uplynulé dny probíhajícího kalendářního týdne a poslední den předcházejícího.

9.11 Ekonomické porovnání outsourcingu a možnosti přijetí zvláštního pracovníka

Jak již bylo zmíněno podnikatel zaměstnává v současné době tři zaměstnance, jako řidiče. K zajištění dalších činností využívá spolupracující osobu (manželku) a také outsourcingu. Jedná se o tyto činnosti:

- administrativa – fakturace, vedení mzdové agendy,
- vedení účetnictví,
- práce dispečera.

Fakturaci a vedení mzdové agendy zabezpečuje manželka. Vedení účetnictví a práce dispečera jsou zajišťovány z vnějších zdrojů, a to prostřednictvím spediční firmy a samostatné účetní .

Manželka však již nadále nebude vedena jako spolupracující osoba a nebude tedy pokračovat v stávajících administrativních pracích. Nastávají dvě možnosti jak, tuto situaci

řešit. První možností je využití služeb účetní, která vede podnikateli daňovou evidenci. Znamenalo by to samozřejmě také zvýšení poplatku, za její služby. Další možností je přijetí nového zaměstnance do hlavního pracovního poměru, který by zajistil nejen část této administrativy, ale mohl by také vést daňovou evidenci a plnit funkci dispečera. Jelikož došlo v posledních několika letech ke snížení počtu vozů a tím také počtu zaměstnanců, ubylo i administrativy s tím spojené. Tudíž i daňová evidence není nyní tak rozsáhlá. Mělo by být tedy možné, aby jeden zaměstnanec zvládl vedení účetnictví a k tomu ještě práci dispečera.

Nastává otázka jakou možnost podnikatel zvolí. Pokusím se tedy porovnat, která z možností by byla výhodnější z hlediska vynaložení nákladů na každou z nich.

Outsourcing

Jedná se o dispečerské služby a vedení daňové evidence.

Podnikatel na základě smlouvy o zprostředkování dopravy spolupracuje se spediční firmou. Tyto služby zahrnují přidělení práce řidičům dle požadavků podniků, se kterými má podnikatel dlouhodobé smlouvy o zajištění přepravy a celkové vytížení vozidel. V roce 2005 bylo za tyto služby celkem zapláceno 154 000,- Kč. V roce 2006 tyto výdaje činily 165 000,- Kč. Budeme tedy brát v úvahu, že průměrně se jedná o částku 160 000,- Kč za rok.

Samotné vedení daňové evidence, včetně daňového přiznání k dani z příjmu a k dani z přidané hodnoty, je svěřeno účetní. Celkem bylo za tyto činnosti v roce 2006 vyplaceno 48 000,- Kč, což znamená 4 000,- Kč měsíčně.

Pokud by měla účetní vést ještě mzdovou agendu, vyhotovovat faktury a další potřebnou administrativu, znamenalo by to zvýšení poplatku o 4 000,- Kč měsíčně. Ročně by se jednalo o částku 48 000,- Kč .

Údaje shrneme v následující tabulce.

Tab. 6 Výdaje na činnosti zajišťované jinými podnikatelskými subjekty

Jednotlivé položky	Výdaje (v Kč)
Zprostředkování přepravy	160 000
Vedení daňové evidence	48 000
Fakturace a administrativa	48 000
Celkem	256 000

Zdroj: vlastní zpracování

Nový pracovník

Pokud by se podnikatel rozhodl přijmout pro tyto činnosti nového pracovníka, znamenalo by to v první řadě mzdové náklady. Předpokládejme nejprve tří měsíční zkušební lhůtu, ve které by byla vyplacena nižší mzda ve výši 12 000,- Kč měsíčně. V dalších měsících by již mzda činila 14 000,- Kč měsíčně. Celkem by výše vyplacené mzdy za rok činila 162 000. Do mzdových nákladů také zahrneme odvody na sociální a zdravotní pojištění, které podnikatel odvádí ze svých nákladů, a to celkem 35 % z hrubých mezd zaměstnanců. Tyto odvody by za rok dosáhly výše 56 700,- Kč.

Dále do naší analýzy zahrneme výdaje na nákup účetního programu, který by bylo nutné zakoupit. Cena účetního programu Účto 2007 od firmy Tichý & spol pro vedení daňové evidence je 3400,- Kč včetně DPH (2857,- Kč bez DPH).³³

Pokud by potenciální zaměstnanec neměl zkušenosti s tímto účetním programem, bylo by nezbytné absolvovat počáteční školení na ovládání tohoto programu. Cena takového dvoudenního školení se pohybuje kolem 2 900,- Kč (včetně celodenního občerstvení).³⁴

Je třeba ještě brát v úvahu další školení, které by zaměstnanec absolvoval během roku z důvodu aktualizace nových zákonů a vyhlášek. Cena jednoho školení se pohybuje kolem 1 600,- Kč.³⁵ Budeme tedy předpokládat, že půjde o 4 800,- Kč za rok. K této částce ještě

³³ www.obchod.blahasoft.cz/software/ucto-tichy/

³⁴ www.jezeksw.cz

³⁵ www.sovastudio.cz

připočítáme cestovné a stravné, které by bylo vyplaceno zaměstnanci. Pohybovalo by se okolo 1000,- Kč.

Jelikož firma má zařízenou kancelář včetně počítače a potřebných věcí pro administrativu, nebyla by potřeba žádná investice do tohoto zařízení. Je zde zřízena pevná linka i mobilní telefon a také stálé připojení na internet. Tyto telefony by mohl zaměstnanec využívat, znamenalo by to pouze zvýšení výdajů za telefonní služby. Ročně by mohlo jít zhruba o částku 20 000,- Kč. Dále budeme brát v úvahu také zvýšené náklady na energii kolem 6 000,- Kč ročně. A konečně také výdaje na kancelářské potřeby, jako je kancelářský papír, náplň do tiskárny, psací potřeby atd. Tato položka by mohla činit přibližně 15 000,- Kč. Výše uvedené údaje shrneme v následující tabulce.

Tab. 7 Výdaje při zajištění činností vlastním zaměstnancem

Jednotlivé položky	Výdaje v prvním roce (v Kč)	Výdaje v dalším roce (v Kč)
Mzdové náklady celkem	218 700	226 800
Účetní program	3 400	3 400
Počáteční školení	2 900	0
Další školení během roku	4 800	4 800
Cestovné	1 000	1 000
Telefony	20 000	20 000
Energie	6 000	6 000
Kancelářské potřeby	15 000	15 000
Celkem	271 800	277 000

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky, veškeré údaje jsou zde uvedeny pro první rok a také pro další roky. Je to proto, že v prvním roce bereme v úvahu zkušební dobu nového zaměstnance, po kterou pobírá nižší mzdu než v následujících měsících. V dalších letech také není zapotřebí zahrnovat výdaje na počáteční zaškolení zaměstnance pro daný účetní program. Ostatní údaje by se v dalších letech neměly výrazně měnit.

Pokud porovnáme celkové údaje uvedené v tabulkách 6 a 7 zjistíme, že v obou případech (v prvním roce i v dalších letech) vidíme, že výhodnější z hlediska výdajů je využití služeb jiných podnikatelských subjektů. Ovšem rozdíl ve výši výdajů není nijak výrazný. V prvním roce tento rozdíl činí 15 800,- Kč a v dalších letech 21 000,- Kč.

Z hlediska nákladů na jednotlivé varianty se tedy jeví lépe outsourcing.

Podíváme se ještě na další faktory, které ovlivní rozhodnutí podnikatele. Především jsou to zkušenosti spediční firmy, která zajišťuje vytížení vozidel. Trvalo by určitou dobu, než by se náš zaměstnanec zapracoval v tomto směru. Po tuto dobu je zde riziko, že by některá vozidla nemusela být plně vytížena nebo by se mohla snížit kvalita služeb, například špatným naplánováním přepravy, kdy by přeprava nebyla provedena včas. Co se týče vedení účetnictví, tak samostatná účetní, která vede podnikateli daňovou evidenci, má také již zkušenosti. Vede účetnictví i jiným podnikům. Zná faktury a jiné doklady našeho podniku. Nemělo by tedy pro ni být nijak složité zvládat i fakturaci a další potřebnou administrativu. Naopak pro nového zaměstnance by bylo vše (účetnictví, fakturace, administrativa) nové a opět by potřeboval jistou dobu, aby se v těchto činnostech zapracoval. Zpočátku by mohlo docházet k chybám například ve fakturách, což vytváří špatný dojem o našem podniku u zákazníků. Byla by zapotřebí pomoc a kontrola ze strany podnikatele v tomto počátečním období. Tyto faktory také spíše hovoří pro využití outsourcingu. Na druhé straně když se zaměstnanec po určité době zapracuje a zvládne veškeré činnosti, může být pro podnikatele přínosem. Bude znát situaci podniku ohledně financí, protože vede daňovou evidenci a fakturaci. Také se seznámí se zákazníky a konkurencí. Může monitorovat hospodaření podniku a podnikatel na něj může převést některé pravomoci.

Na základě této analýzy bych zvolila spíše pokračování ve využívání služeb jiných podnikatelských subjektů. Nového zaměstnance pro zajištění požadovaných činností bych zvolila, pokud by se tato možnost jevila jako výrazněji nákladově výhodnější.

10. Analýza finanční situace firmy

V této části mojí práce se zaměřím na hospodaření podniku Jaroslav Svoboda. Pokusím se zaznamenat vývoj vybraných ukazatelů. Cílem je získat představu o současném stavu firmy a především odhalení nepříznivých údajů. Na základě zjištěných výsledků se pokusím o odhad budoucího vývoje.

Jak bylo již zmíněno, podnikatel nevede účetnictví, ale pouze daňovou evidenci. Pro naši analýzu tedy budeme používat výkazy, které podnik vyhotovuje na základě stanovených požadavků na daňovou evidenci. Jedná se o:

- Výkaz příjmů a výdajů (příloha č. 3),
- Výkaz o majetku a závazcích (příloha č. 4).

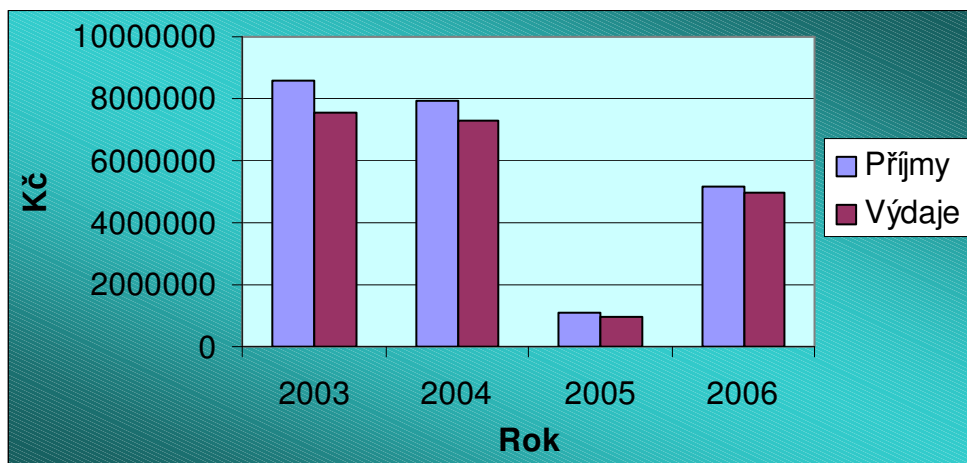
10.1 Zhodnocení příjmů a výdajů

Jedná se o příjmy zahrnované do základu daně a o výdaje na zajištění a udržení příjmů. Celkové výše dosažených příjmů a výdajů podniku ukazuje následující tabulka a graf.

Tab. 8 Výše příjmů a výdajů v letech 2003-2006

Ukazatel	2003	2004	2005	2006
Příjmy	8 551 804	7 940 988	1 113 033	5 181 765
Výdaje	7 535 497	7 281 541	997 905	4 938 911
Rozdíl mezi P a V	1 022 307	659 447	115 128	242 854

Zdroj: Výkaz příjmů a výdajů 2003-2006



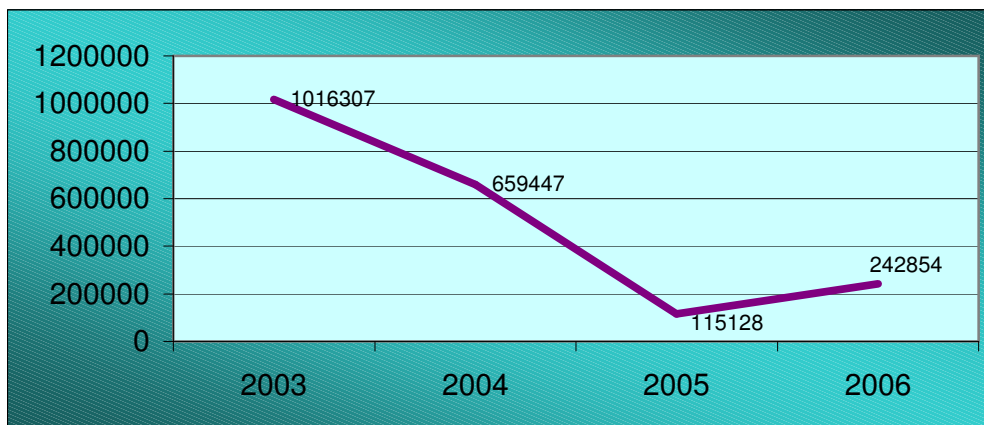
Zdroj: Výkaz příjmů a výdajů 2003-2006

Graf 2 Příjmy a výdaje v jednotlivých letech

Jak je patrné z předcházející tabulky a grafu, celkové příjmy jsou po celé sledované období vyšší než celkové výdaje, což znamená že podnikatel nedosáhl ztráty. Ovšem výše příjmů i výdajů má sestupný charakter a to až do roku 2005, kdy došlo k velmi prudkému poklesu obou veličin. V tomto roce byl také zaznamenán nejmenší rozdíl mezi velikostí příjmů a výdajů. Následující rok 2006 však došlo k výraznějšímu zvýšení absolutních hodnot a také rozdílu mezi nimi.

Velký pokles v roce 2005 byl způsoben především snížením poptávky po dopravních službách našeho podniku a následným snížením počtu zaměstnanců na současný stav (viz tabulka 3). Jednalo se o to, že jeden z hlavních zákazníků se dostal do finančních potíží a nebyl schopen dlouhodobě hradit své závazky. Bylo nezbytné ukončit spolupráci s tímto podnikem a tím se snížil celkový objem prováděné přepravy. V dalším roce se podařilo navázat spolupráci s novými zákazníky a zvýšit tak objem přepravních služeb, což se promítlo ve zvýšení celkového objemu příjmů a výdajů a zvýšení rozdílu mezi nimi oproti roku 2005.

Vývoj výše hospodářského výsledku ukazuje následující graf.



Zdroj: Výkaz příjmů a výdajů 2003-2006

Graf 3 Vývoj hospodářského výsledku (před zdaněním) v letech 2003-2006

Jak již bylo řečeno, podnik po celé sledované období dosahuje zisku, jež je jedním ze základních hledisek úspěšnosti podniku. V uvedeném grafu je však vidět prudký pokles výše zisku, a to až do roku 2005, kdy dosáhl svého minima. V tomto roce se zisk snížil téměř šestkrát oproti roku předcházejícímu. V následujícím roce došlo opět k jeho zvýšení. Výrazný pokles a opětovné zvýšení zisku v minulém roce bylo v důsledku výše zmíněných okolností.

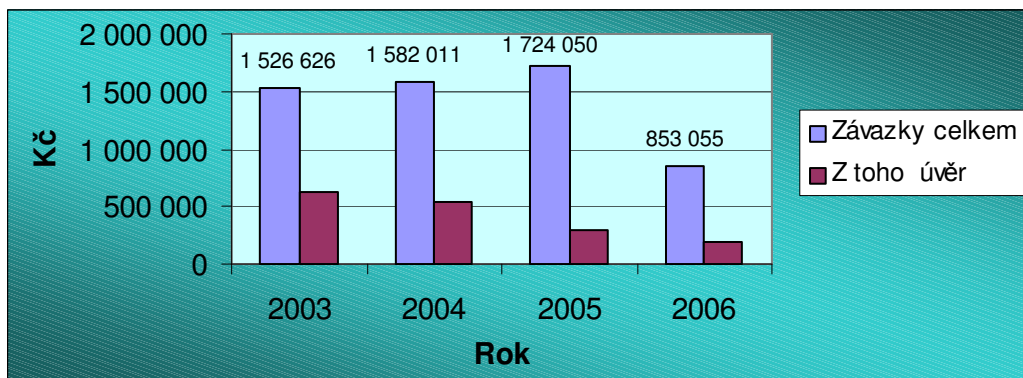
V zájmu trvalého rozvoje podniku je cílem podnikání dosahovat zisku. Na základě vývoje hospodaření podniku v minulém roce a na počátku tohoto roku, lze předpokládat, že zisk bude mít dále vzestupnou tendenci.

10.2. Další vybrané ukazatele

Pro zhodnocení hospodaření podniku je zapotřebí provést rozbor také dalších vybraných absolutních ukazatelů. Každý z analyzovaných ukazatelů bude doplněn grafem.

10.2.1 Závazky

Závazky jsou souhrnem finančních prostředků, které podnik dluží jiným subjektům. Do závazků zahrnujeme také bankovní úvěr, který byl našemu podniku poskytnut v polovině roku 2003 v celkové výši 800 000 Kč. Tento úvěr má splatnost 31.5.2008, můžeme ho tedy charakterizovat jako dlouhodobý. Účel úvěru byl nákup dlouhodobého majetku (nového vozu).



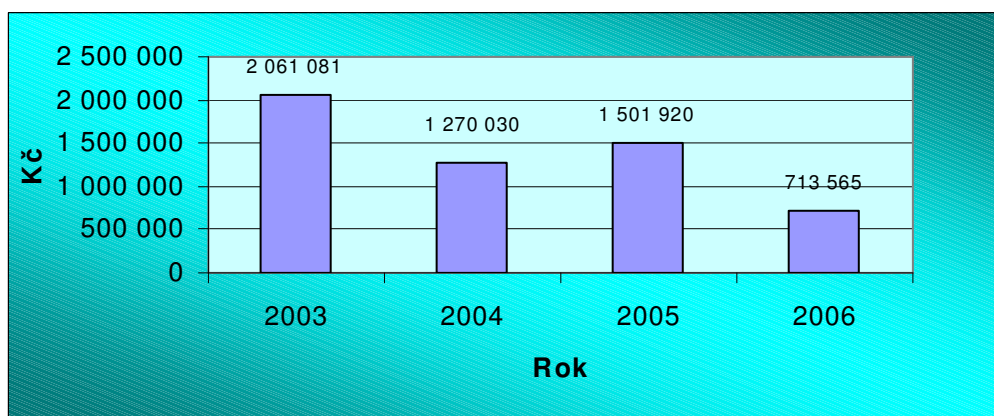
Zdroj: Výkaz o majetku a závazcích 2003-2006

Graf 4 Výše celkových závazků a bankovního úvěru v jednotlivých letech
(údaje jsou vždy ke konci daného roku)

Z grafu je patrné, že celkové závazky během sledovaného období vzrůstají a svého maxima dosahují v roce 2005, pak následuje prudký pokles. Výše dlouhodobého úvěru se v daném období postupně snižuje. Znamená to, že roste poměr krátkodobých závazků.

10.2.2 Pohledávky

Pohledávky představují souhrn finančních prostředků, které našemu podniku dluží ostatní subjekty. Jedná se především o pohledávky vzniklé na základě poskytnutí přepravních služeb.



Zdroj: Výkaz o majetku a závazcích 2003-2006

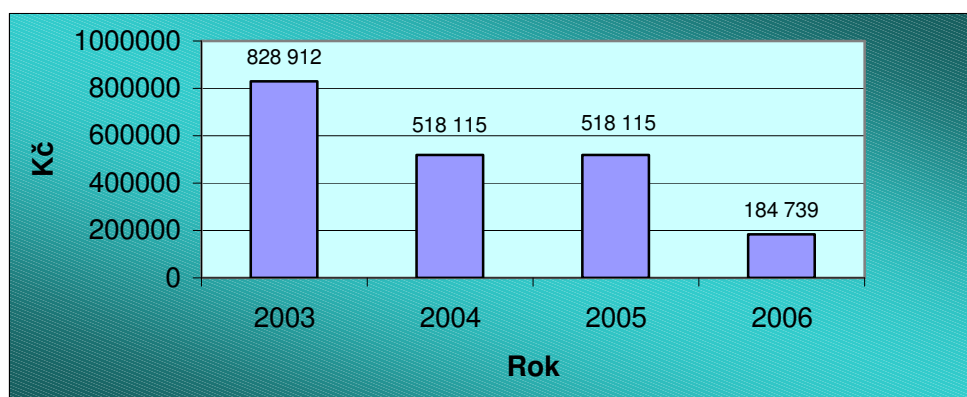
Graf 5 Výše pohledávek v jednotlivých letech
(údaje jsou vždy ke konci daného roku)

Výše celkových pohledávek byla nejvyšší v roce 2003, v následujícím roce došlo ke snížení. V roce 2005 se ale jejich hodnota opět zvýšila, což bylo způsobeno již zmíněnou platební neschopností jednoho z hlavních zákazníků. V roce 2006 tento podnik všechny pohledávky uhradil. V tomto roce se hodnota pohledávek dostala na své minimum.

Cílem podniku by mělo být nadále snižovat celkový objem nezaplacených faktur. Důležité je, sledovat datum splatnosti jednotlivých faktur a docílit, aby byly hrazeny ve stanovené lhůtě.

10.2.3 Dlouhodobý majetek

Jde o majetek, který slouží k podnikání dlouhodobě. V našem podniku se jedná především o jednotlivé vozy (viz základní informace o firmě).



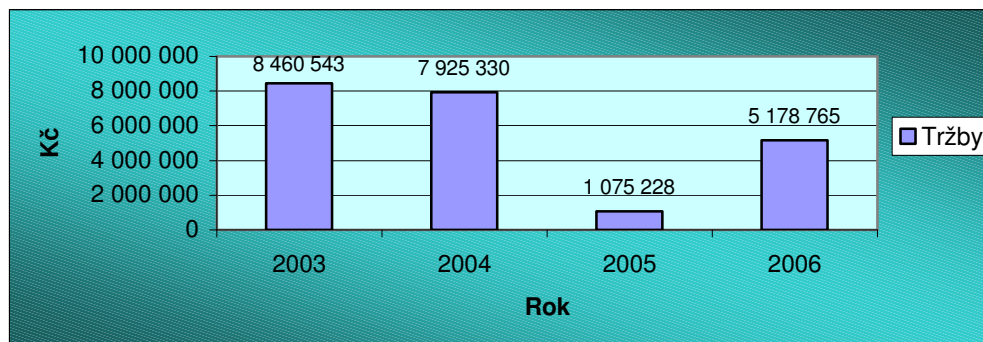
Zdroj: Výkaz o majetku a závazcích 2003-2006

Graf 6 Dlouhodobý majetek

Z grafu vyplývá, že ve sledovaném období dochází k postupnému snižování hodnoty dlouhodobého majetku. Toto snížení je způsobeno uplatňováním odpisů dlouhodobého majetku v jednotlivých letech, které vyjadřují míru jeho opotřebení. V letech 2004 a 2005 byla hodnota majetku stejná, protože v roce 2005 nebyly uplatněny odpisy. Tyto odpisy byly uplatněny až na konci roku 2006. Zmíněný pokles hodnoty majetku také znamená, že podnik v poslední době neprovedl žádnou větší investici na pořízení dlouhodobého majetku (v našem případě nového vozu). Je to způsobeno tím, že v loňském roce si podnik sice pořídil nový vůz, ale využil k tomu leasing. V tomto případě nelze nový vůz zařadit do dlouhodobého majetku, protože zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti.

10.2.4 Tržby z prodeje výrobků a služeb

V našem případě jde o veškeré přijaté platby za prodej přepravních služeb.



Zdroj: Výkaz příjmů a výdajů 2003-2006

Graf 7 Tržby z prodeje služeb v jednotlivých letech

Na základě grafu lze říci, že tržby z prodeje služeb ve sledovaném období kopírují celkové příjmy. Tvoří totiž převážnou většinu celkových příjmů. Největší jsou v roce 2003, pak se postupně snižují a svého minima dosahují v roce 2005. Tento rok nebyl pro podnik na základě již zmíněných okolností moc úspěšný. Projevilo se to také ve velikosti tržeb. Ovšem v roce 2006 se opět podařilo tržby výrazně zvýšit oproti roku předcházejícímu.

10.3 Vybrané poměrové ukazatele

V této části budou analyzovány vybrané poměrové ukazatele, které budou doplněny tabulkami a grafy. Jedná se o ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

10.3.1 Ukazatele rentability

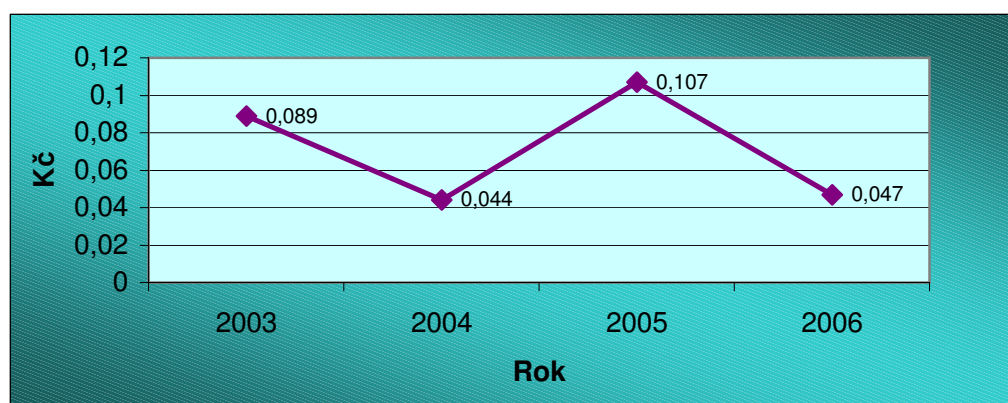
V rámci ukazatelů rentability bude analyzována rentabilita tržeb a nákladů. Tyto ukazatele patří k nejdůležitějším charakteristikám úspěšnosti podnikání.

Tab. 9 Ukazatele rentability v jednotlivých letech

Ukazatel	2003	2004	2005	2006
Rentabilita tržeb	0,089	0,044	0,107	0,047
Rentabilita nákladů	0,911	0,956	0,893	0,953

Zdroj: Výkaz příjmů a výdajů 2003-2006

Přičemž při výpočtu byla použita hodnota zisku před zdaněním.

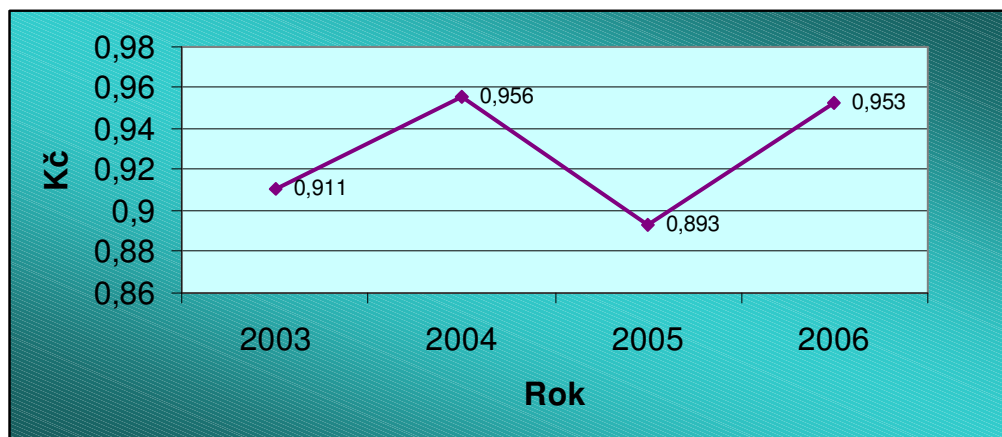


Zdroj: Výkaz příjmů a výdajů 2003-2006

Graf 8 Rentabilita tržeb v jednotlivých letech

Rentabilita tržeb charakterizuje zisk vytvářený k tržbám. Udává kolik korun zisku připadá na 1 korunu tržeb. Standard dobrých podniků se pohybuje okolo 6,5 % (0,065 Kč), ovšem bere se v úvahu zisk po zdanění. Na základě uvedeného grafu můžeme říci, že rentabilita tržeb se snižovala až do roku 2005, kdy výrazně stoupla. V tomto roce je ovšem výše zisku výrazně ovlivněna tím, že nebyli uplatněny odpisy. Pokud by byli uplatněny, zřejmě by v tomto roce podnik dosáhl mnohem nižší hodnoty rentability tržeb. V roce 2006 se sice hodnota rentability snížila oproti roku předcházejícímu (díky již zmíněným okolnostem), ale byla vyšší než v roce 2004, což prokazuje příznivý vývoj tohoto ukazatele. Pokud budeme brát rok 2003 jako rok s maximální hodnotou rentability ve sledovaném období, zjistíme, že na 100 Kč tržeb připadá 8,90 Kč zisku (před zdaněním). Naopak v roce 2004, kdy byla hodnota rentability nejnižší, připadá na 100 Kč tržeb pouze 4,40 Kč hrubého zisku.

Cílem podniku je nadále zvyšovat rentabilitu tržeb a pokusit se dosáhnout alespoň takových hodnot jako v roce 2003.



Zdroj: Výkaz příjmů a výdajů 2003-2006

Graf 9 Rentabilita nákladů v jednotlivých letech

Ukazatel rentability nákladů je opakem rentability tržeb, proto vykazuje naprosto opačný vývoj. V tomto pojetí jsou náklady brány jako rozdíl tržeb a zisku. Z uvedeného grafu je patrné, že hodnoty tohoto ukazatele nemají žádný vývojový trend a to především kvůli již zmíněnému roku 2005, kdy neuplatnění odpisů ovlivnilo výši zisku. Pokud tento rok nebudeme brát v úvahu, nejnížší hodnoty bylo dosaženo v roce 2003, kdy na 100 Kč tržeb připadalo 91,10 Kč nákladů. Naopak v následujícím roce 2004 bylo potřeba na vyprodukování 100 Kč tržeb 95,60 Kč nákladů, téměř všechny tržby byly použity na pokrytí nákladů. V roce 2006 se ve srovnání s rokem 2004 podařilo alespoň trochu snížit potřebu nákladů na 95,30 Kč připadajících na 100 Kč tržeb. Podnik by se měl snažit dosáhnout v dalším období alespoň takové hodnoty jako v roce 2003.

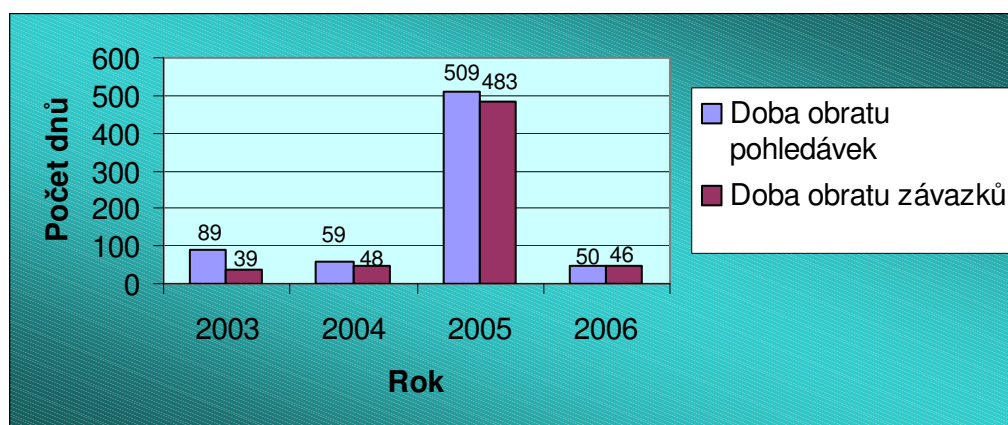
10.3.2 Ukazatele aktivity

V rámci ukazatelů aktivity budou rozebrány ukazatel doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Tyto ukazatele vyjadřují dobu po kterou je majetek podniku v určité formě vázán.

Tab. 10 Ukazatele aktivity v jednotlivých letech
(ve dnech)

Ukazatel	2003	2004	2005	2006
Doba obratu pohledávek	89	59	509	50
Doba obratu závazků	39	48	483	46

Zdroj: Výkaz pohledávek a závazků 2003-2006, Výkaz příjmů a výdajů 2003-2006



Zdroj: Výkaz pohledávek a závazků 2003-2006, Výkaz příjmů a výdajů 2003-2006

Graf 10 Doba obratu pohledávek a závazků

Doba obratu pohledávek udává počet dnů během nichž jsou denní tržby umrtveny v pohledávkách a firma musí po tuto dobu čekat na proplacení plateb. Na základě grafu vidíme, že doba obratu pohledávek dosahuje ve sledovaném období různých hodnot. Největší doba, která v průměru uplyne mezi prodejem služeb a přijetím peněz, byla v roce 2005, kdy dosáhla téměř kritické hodnoty tj. 509 dní. Tato dlouhá doba obratu pohledávek byla způsobena především platební neschopností jednoho z hlavních zákazníků, se kterým byla následně ukončena spolupráce. V roce 2006 se však podařilo opět snížit dobu obratu a to dokonce na nejnižší úroveň ve sledovaném období průměrně 50 dní.

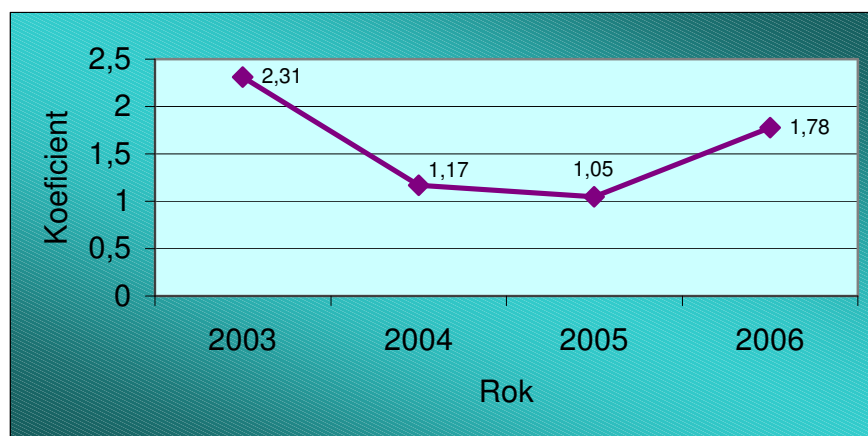
Doba obratu závazků udává, jak dlouho podnik odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Tento ukazatel úzce souvisí s ukazatelem doby obratu pohledávek. Pokud je krátká doba, za kterou jsou faktury našeho podniku proplaceny, podnik je také schopen splácet své závazky v relativně krátké době. Jak vidíme z grafu 10 nejvyšší doba obratu závazků byla v roce 2005, což bylo silně ovlivněno hodnotou doby obratu pohledávek v tomto roce.

Naopak nejkratší doba, po kterou firma odkládala platbu svých závazků byla v roce 2003 tj. 39 dní.

Pokud na základě grafu porovnáme oba ukazatele, zjistíme, že po celou sledovanou dobu je kratší průměrná doba, kdy podnik odkládá platbu svých závazků, než doba kdy čeká na úhradu vlastních pohledávek. Podnik je v tomto případě v určité nevýhodě.

10.3.3 Ukazatele likvidity

V rámci těchto ukazatelů bude podrobněji rozebrán ukazatel běžné likvidity.



Zdroj: Výkaz příjmů a výdajů 2003-2006, Výkaz o majetku a závazcích 2003-2006

Graf 11 Ukazatel běžné likvidity

Likvidita informuje o schopnosti podniku splácet včas své krátkodobé závazky. Rozpětí tohoto ukazatele by mělo být 1-1,5. Běžná likvidita vyjadřuje kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud promění své pohledávky na peníze a použije veškeré finanční prostředky. Čím vyšší je hodnota tohoto koeficientu, tím pravděpodobnější je zachování platební schopnosti podniku.

Na základě uvedené grafu se dá říci, že běžná likvidita po celé sledované období neklesla pod danou spodní mez koeficientu 1,0. Největší hodnota tohoto koeficientu byla dosažena v roce 2003, pak nastal pokles až na minimum v roce 2005. V tomto roce bylo ovšem dosaženo hodnoty, která ukazuje, že je podnik stále likvidní. V roce 2006 se opět podařilo běžnou likviditu zvýšit a to dokonce na hodnotu 1,78. Což znamená, že by podnik měl být schopen uhradit své krátkodobé závazky v čas. Jedná se dokonce o poměrně vysokou hodnotu tohoto ukazatele. V tomto případě je zde určité negativum, kdy má podnik moc

volných peněžních prostředků, které přinášejí většinou nulový výnos. Pro podnik by bylo dobré snažit se udržovat běžnou likviditu v doporučeném rozmezí.

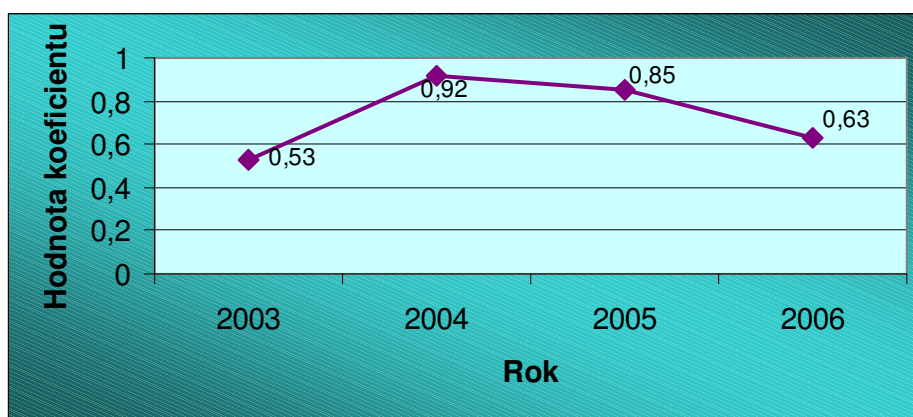
10.3.4 Ukazatele zadluženosti

V rámci ukazatelů zadluženosti bude analyzována celková zadluženost a doba splacení dluhu.

Tab. 11 Ukazatele zadluženosti v jednotlivých letech

Ukazatel	2003	2004	2005	2006
Celková zadluženost	0,53	0,92	0,85	0,63
Doba splacení dluhu	1,55	2,39	14,9	1,48

Zdroj: Výkaz pohledávek a závazků 2003-2006, výkaz příjmů a výdajů 2003-2006



Zdroj: Výkaz příjmů a výdajů 2003-2006, Výkaz o majetku a závazcích 2003-2006

Graf 12 Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti byl zkonstruován jako poměr celkových závazků a souhrn pohledávek, dlouhodobého a drobného majetku a peněžních prostředků. Z grafu je patrné, že zadluženost se nejprve zvyšovala a od roku 2004 se její hodnota snižuje. Podnik splácí bankovní úvěr a daří se také snižovat hodnotu závazků a dobu obratu závazků.

Doba splacení dluhu se udává v letech a vyjadřuje, za jakou dobu bychom naše závazky splatili finančními zdroji před zdaněním. Doba splacení dluhu jak je vidět z Tab. 11 se

zvyšuje až do roku 2005, kdy dosahuje svého maxima a poté prudce klesá až na své minimum ve sledovaném období.

Ukazatele zadluženosti mají tedy pro podnik příznivý vývoj.

11. ZÁVĚR

Ve své diplomové práci se zabývám analýzou malé organizace Jaroslav Svoboda, jejíž činností je provozování nákladní dopravy. Cílem práce bylo vymezení obecných podmínek podnikání v odvětví dopravy, identifikace současného stavu uvedeného podniku, monitorování vybrané problematiky a návrh na řešení slabých míst.

Teoretickou část tvoří kapitoly dvě až šest, praktická část je obsažena v kapitolách sedm až deset.

Podkladem pro vytvoření této práce byla firma Jaroslav Svoboda, kterou provozuje fyzická osoba na základě koncesní listiny již od roku 1992. Jedná se o malou organizaci, která zaměstnává v současné době pouze tři zaměstnance.

Na základě provedené SWOT analýzy byly odhaleny slabé stránky a také hrozby, které by mohly negativně ovlivnit činnost podniku. Mezi slabé stránky patří zejména nedostatek finančních zdrojů a skutečnost, že podnik nevlastní budovu pro opravy vozidel a prostory pro parkování. Podnik může přispět ke zlepšení finanční situace tím, že se zaměří na sledování jednotlivých nákladů a pokusí se snížit je na co nejnižší úroveň. Z hrozeb zmíním především velkou konkurenci v regionu, případnou platební neschopnost zákazníků a fakt, že podnik je v pozici začátečníka co se týče provozování mezinárodní přepravy. Těmto hrozbám může podnik čelit například tím, že se bude snažit zachovat si své stálé zákazníky, a to hlavně udržováním přátelských vztahů, nabídkou kvalitních služeb a individuálním přístupem. Platební neschopnost odběratelů se nedá nijak zvlášť ovlivnit, ale dá se jí alespoň částečně předejít diverzifikací odběratelů. Jestliže firma začíná s mezinárodní kamionovou přepravou, měla by být na tuto činnost co nejlépe připravena. Předně je důležité orientovat se v předpisech jiných zemí, mít jazykově vybavené řidiče, kteří se orientují v pravidlech silničního provozu cizích zemí atd.

Celá devátá kapitola byla věnována problematice zaměstnanců v dopravě. Podnikatel provádí veškeré personální činnosti sám, kromě administrativy s tím spojené. V organizaci vzhledem k její velikosti panují spíše přátelské vztahy. Tyto dobré vztahy by se měly v budoucnu dále rozvíjet a také hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat spíše přátelskou

formou. Podnikatel by měl věnovat větší pozornost hodnocení a odměňování zaměstnanců.

V podniku nyní nastala situace, kdy podnikatel řeší, zda má přijmout nového pracovníka pro zajištění veškerých činností, na které dosud využíval outsourcing a spolupracující osoby. Jedná se o dispečerské služby prováděné spediční firmou, vedení účetnictví samostatnou účetní a administrativu vedenou spolupracující osobou – manželkou. Manželka již nadále nebude vedena jako spolupracující osoba. Na základě těchto okolností jsem porovnala obě možnosti, tedy nového zaměstnance a outsourcing, z hlediska nákladů. Na základě této analýzy se z hlediska výdajů jeví výhodněji možnost využití služeb jiných podnikatelských subjektů. Po zvážení i dalších faktorů jsem došla k závěru, že by podnikatel měl nadále využívat outsourcing. Nového zaměstnance bych zvolila, pokud by se tato možnost jevila jako výrazněji nákladově výhodnější.

V rámci analýzy finanční situace firmy, byl proveden rozbor několika absolutních a podílových ukazatelů. Na základě výsledků můžeme říci, že podnik v posledních čtyřech letech sice realizoval zisk, ale jeho výše se postupně snižovala až do roku 2005, kdy dosáhla svého minima. Tento rok můžeme pro hospodaření podniku nazvat rokem kritickým. Došlo zde k výraznému snížení poptávky po dopravních službách našeho podniku a následnému snížení počtu zaměstnanců na současný stav. Tento pokles byl způsoben především platební neschopností jednoho z hlavních zákazníků. Spolupráce s tímto podnikem byla v tomto roce ukončena, a tím se snížil celkový objem prováděné přepravy. Tato skutečnost negativně ovlivnila všechny ukazatele. Nejvýrazněji byla ovlivněna výše zisku, která v tomto roce klesla téměř o šestinásobek. Tržby z prodeje služeb klesly také na nejnižší úroveň. V následujícím roce se podniku podařilo navázat spolupráci s novými zákazníky a zvýšit tak objem přepravních služeb. Zisk se v tomto roce zvýšil více jak o sto procent. Rok 2005 byl nepříznivý i pro další ukazatele jako například hodnota celkových závazků, která byla nejvyšší ve sledovaném období. V následujícím roce podnik snížil jejich výši na polovinu. Také pohledávky se v tomto roce zvýšily. Ukazatele rentabilita tržeb a nákladů byly v našem kritickém roce ovlivněny skutečností, že podnik neuplatnil odpisy, protože by po té vykazoval ztráty. Odpisy byly uplatněny až v roce 2006. Pokud by byly uplatněny, zřejmě by i tyto ukazatele vykazovaly nejméně

příznivých hodnot ve sledovaném období. Dalšími ukazateli jsou doba obratu pohledávek a závazků. Oba ukazatele mají celkem příznivý vývoj kromě roku 2005, kdy oba dosáhly enormních hodnot. V minulém roce se však dostaly na téměř nejnižší hodnoty v daném období. Poslední ukazatel je zadluženost, jeho hodnota v roce 2004 dosáhla maxima a od té doby se postupně snižuje. Podnik splácí bankovní úvěr a také snižuje své závazky.

Na základě uvedených skutečností se dá říci, že podnik prošel nepříznivým vývojem, který vyvrcholil kritickým rokem 2005. V roce 2006 se však podniku opět podařilo dosáhnout příznivějších výsledků. V tomto roce lze také předpokládat pozitivní vývoj hospodaření podniku.

Věřím, že má diplomová práce bude pro vedení podniku a jeho další vývoj přínosem.

LITERATURA

- SYNEK, M. a kol. Nauka o podniku. 4. vyd. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-892
- EISLER, J. Ekonomika dopravy. Praha: Fortuna, 2000. ISBN 80-7168-699-9
- KYNCL, J. Podnikání v silniční dopravě. Praha: Grada Publishing a. s., 2001. ISBN 80-7169-743-5
- BRIGHAM, E. F., PAPPAS, J. L. Managerial Economics. The Dryden Press, USA, 1972. ISBN 0-03-089031-4
- VEBER, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1069-2
- RYDVALOVÁ, P. Malé a střední podnikání. Liberec: TUL, 2002. ISBN 80-7083-561-3
- RYDVALOVÁ, P. Malý a střední podnikatel. Liberec: TUL, 2004. ISBN 80-7083-809-4
- KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0602-4
- BŘEZINA, J. Přehled předpisů v silniční nákladní dopravě. Ostrava: Repronis, 2000. ISBN 80-86122-79-4
- ŠVANDOVÁ, Z. Úvod do marketingové strategie. Liberec: TUL, 2005. ISBN 80-7083-918-X
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4
- SLÁDEK, V. Pracovní doba v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0730-6
- KAHLE, B. Služební cesty a cestovní náhrady. Praha: Pradoeduca, 1999. ISBN 80-85856-71-9
- KAHLE, B. Praktická personalistika. Praha: Pradoeduca, 1996. ISBN 80-85856-37-9
- PETRŮČEK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1046-3

Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 478/200 Sb. Ministerstva dopravy a spojů, kterou se provádí zákon o silniční dopravě

Internet

www.mdcr.cz/text/oblasti/legislativa/zakvyh

www.mfcr.cz

www.obchod.blahasoft.cz

www.jezeksw.cz

www.sovastudio.cz

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Výše zahraničního stravného

Příloha č. 2 Záznam o provozu vozidla

Příloha č. 3 Výkaz o příjmech a výdajích

Příloha č. 4 Výkaz o majetku a závazcích